

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh hodnocení úspěšnosti-start-up firem

Proposal of Evaluation for Start-up Success

Student:

Bc. Nikola Bluchová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikola Bluchová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem**
Proposal of Evaluation for Start-up Success

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska start-up firem
 3. Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení.
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


JACKSON, Liz and Mick SPAIN. *Start Up: How to Start a Successful Business from Absolutely Nothing*. Edinburgh: Pearson Education Limited, 2006. 160 s. ISBN 978-0-273-70602-1.
KAWASAKI, Guy. *Umění rozjezdu*. Praha: Pragma, 2010. 218 s. ISBN 978-80-7349-244-1.
KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 232 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

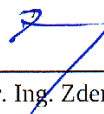
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017
Datum odevzdání: 27.04.2018




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 20. 8. 2018



Bc. Nikola Bluchová

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Jindře Peterkové Ph.D. za odborné rady a připomínky, které mi pomohly při tvorbě diplomové práce.

Zároveň bych ráda poděkovala panu Ing. Janu Adamu Plačkovi z Centra podpory inovací VŠB-TU Ostrava a Jakubovi Kletenskému ze společnosti LumiTRIX s.r.o. za cenné rady a poskytnutí podkladů a informací.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska start-up firem	7
2.1	Vymezení start-up firem.....	7
2.1.1	Průzkum start-up firem v České republice	10
2.1.2	Životní cyklus start-up firem.....	11
2.1.3	Podpora start-up firem v České republice	13
2.2	Způsoby a podmínky nutné k získání finanční podpory pro start-up firmy	18
2.2.1	Vlastní prostředky	18
2.2.2	Bankovní a nebankovní úvěry	19
2.2.3	Andělští investoři	20
2.2.4	Rizikový kapitál	21
2.2.5	Skupinové financování	22
2.2.6	Dotace a granty.....	23
2.2.7	Leasing	24
2.3	Přístupy k hodnocení úspěšnosti start-up firem	25
2.3.1	Charakteristika metodiky BLUES.....	26
2.3.2	Metody stanovení vah kritérií	28
2.3.3	Ukazatele finanční analýzy	30
2.3.4	Ukazatele nefinanční analýzy.....	33
2.3.5	Metoda hodnocení životaschopnosti podniku	34
2.3.6	Souhrnné metody hodnocení bonity firmy	35
2.3.7	Zjednodušený podnikatelský plán (Lean Canvas)	37
2.4	Vlastní postupové kroky návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem	39
3	Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem.....	41
3.1	Charakteristika firmy LumiTRIX s.r.o.....	41
3.2	Charakteristika Centra podpory inovací a Podnikatelského inkubátoru v Ostravě.....	42
3.2.1	Analýza podpory a stávajícího systému hodnocení úspěšnosti start-up firem v Podnikatelském inkubátoru.....	44
3.2.2	Hodnocení firmy LumiTRIX pomocí stávajícího systému Podnikatelského inkubátoru v Ostravě.....	45
3.3	Tvorba návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem	48
3.3.1	Vymezení kategorií, ukazatelů, stanovení bodového ohodnocení (1. fáze) ...	50

3.3.2 Stanovení vah jednotlivých kategorií a ukazatelů (2. fáze)	59
3.3.3 Stanovení výsledného vyhodnocení úspěšnosti start-up firem (3. fáze)	65
3.4 Hodnocení firmy LumiTRIX s.r.o. pomocí vytvořeného návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firmy	65
4 Shrnutí, návrhy a doporučení	70
4.1 Shrnutí výsledků	70
4.2 Návrhy a doporučení pro investory a start-up firmy	71
4.2.1 Návrh hodnocení start-up firem v tabulkovém procesoru Excel	72
4.2.2 Vytvoření finančního plánu	72
4.2.3 Vytvoření formuláře pro žadatele o investici	73
4.2.4 Navržení postupových kroků při hodnocení úspěšnosti start-up firem	74
4.3 Návrhy a doporučení pro firmu LumiTRIX s.r.o.	75
5 Závěr	77
Seznam použité literatury	79
Seznam zkratk	85
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

V dynamicky se vyvíjejícím podnikatelském prostředí je nezbytné neustále sledovat vývojové trendy. To vyžaduje inovativní myšlení a nápady, zdokonalení stávajících produktů a nové způsoby distribuce služeb. To vše je úlohou start-up firem, které se staly synonymem pro inovativní způsob podnikání.

Finanční stránka je úzce spjata s kvalitou zaměstnanců, zvládáním potencionálních hrozeb či s uplatněním se na trhu. Jelikož na začátku start-up firma nedisponuje velkým příjmem, jedná se o jednu z největších překážek, která brání odstartování takového druhu podnikání. Proto je obvykle potřeba stabilní a solidní finanční podpory. Jedná se především o investice ze strany investorů. Start-up ovšem s velkými vizemi představuje i riziko, které je s inovativním podnikáním spojeno. Investor je tedy nucen odhadnout míru rizika a schopnosti vedení. K tomuto účelu slouží různé metody, které přiblíží infrastrukturu, vizi a finanční situaci inovativní firmy. Hodnocení je také schopno oběma stranám ulehčit představu o výši potřebné investice.

Diplomová práce se nejprve věnuje teoretickým východiskům v oblasti start-up firem. Jsou zde vytyčeny základní definice začínajících firem. Dále jsou zde popsány vědeckotechnologické parky, podnikatelské inkubátory a agentura CzechInvest, které slouží k podpoře inovativního podnikání v České republice. Následující část je věnována konkrétním možnostem získávání finanční podpory s ohledem na životní cyklus nově začínajících firem. Pozornost je věnována popisu jednotlivých přístupů, metod, metodik a ukazatelů pro hodnocení úspěšnosti. V závěru jsou vymezeny postupové kroky tvorby návrhu hodnocení start-up firmy. V praktické části je zpracována charakteristika Centra podpory inovací v Ostravě včetně jejího pracoviště Podnikatelského inkubátoru a provedena analýza stávajícího systému hodnocení start-up firem. Na základě provedené analýzy je vytvořen vlastní návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem.

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem. Tvorba návrhu vychází ze stávajících používaných modelů, metodik, přístupů a ukazatelů. Konkrétně se jedná o metodiku BLUES, finanční a nefinanční ukazatele, model hodnocení životaschopnosti podniku, souhrnné metody hodnocení bonity firmy a zjednodušený podnikatelský plán. Zároveň je provedeno srovnání stávajícího hodnocení úspěšnosti start-up firem používaného v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě s vytvořeným návrhem. Následuje testování vlastního návrhu na konkrétní inovativní firmě. Firma se zabývá outdoor & indoor

projekčními systémy. Na základě získaných výsledků jsou učiněny závěry a je provedena formulace návrhů a doporučení pro investory a start-up firmu LumiTRIX s.r.o. v oblastech vykazující potenciál zlepšení.

2 Teoreticko-metodologická východiska start-up firem

V kapitole jsou vymezeny základní pojmy týkající se start-up firem. Nejprve jsou vymezeny možnosti podpory start-up firem v ČR včetně institucí, které přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti start-up firem na trhu. Dále jsou charakterizovány jednotlivé možnosti financování a podmínky nutné pro jejich získání. Následuje vymezení jednotlivých metod, přístupů, metodik a ukazatelů pro hodnocení úspěšnosti firem. Závěrem jsou vymezeny vlastní postupové kroky návrhu pro hodnocení úspěšnosti start-up firem.

2.1 Vymezení start-up firem

Jak uvádí Hrtúsová a Novák (2017), první zmínky o pojmu start-up se objevují v době tzv. internetové horečky v 2. polovině 90. let. Poprvé tento termín použili podnikatelé v USA, kdy vznikalo mnoho nových firem v rámci internetového boomu. I přesto doposud ve světě neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Postupem času se význam slova start-up razantně měnil a vzniklo mnoho definic.

Eric Reis (2015, s. 33) definuje start-up následovně: „*Start-up je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek.*“

Senor a Singer (2009, s. 320) popisují start-up následovně: „*Start-up je malá firma rozvíjející novou inovaci, která v sobě nese velký komerční potenciál.*“

Slávik a Hagarová (2017) charakterizují start-up firmy jako mladé, začínající, moderní a dynamicky rostoucí podnikatelské subjekty, často ještě ve fázi tvorby podnikatelského záměru, které mají vysoký potenciál růstu. Jsou určeny pro realizaci originálních inovativních podnikatelských nápadů, od kterých se očekává vysoká návratnost vložených finančních zdrojů za relativně krátkou dobu. Tyto podnikatelské subjekty mají jednoduchou strukturu, často se metamorfozují a mají rychlou zpětnou vazbu.

Jak uvádí Konečný, Skokan a Zamarský (2001), start-up je společenstvo lidí, kteří se spojili za účelem dosažení nevšedního cíle prostřednictvím mimořádného úsilí a nekonvenční podnikové kultury. Jejich poznávacím znamením je nadšení, odhodlání, pracovitý a motivovaný tým, nízké počáteční náklady a potenciál vyšší návratnosti. Jsou vystaveni vyššímu podnikatelskému riziku. Hrozí nebezpečí, že se během zavádění nového výrobku či služby objeví nečekaná překážka, která zabrání prosazení na trhu. Na druhou stranu je zde předpoklad, že se nový produkt uchytí a přinese očekávaný zisk.

Nejúspěšnějším start-upům se říká „unicorns“ (jednorožec). Jedná se o označení start-up firem, které mají ohodnocení minimálně 1 miliardu USD. Jak uvádí Calallero (2017), mezi velké hráče patří například Spotify, Twitter, Pinterest, Dropbox, Avast, WhatsApp, Airbnb nebo Instagram.

Slávik a Hagarová (2017) zdůrazňují, že start-up podléhá prudkému rozvoji, zažívá rychlý růst a za relativně krátkou dobu své existence přerůstá do standardního malého nebo středního podniku anebo je odkoupen větším a úspěšnějším podnikem. Horní hranice, od které se start-up mění na standardní podnik, je například v USA stanovena hranicí 50 mil. \$ obratu za posledních 10 měsíců, má 100 a více zaměstnanců a hodnota podniku je více než 500 milionů \$. Jak upozorňuje Slávik a Hagarová (2017), od klasické firmy se odlišuje mimořádně originálním a inovativním produktem s potenciálem dynamického růstu a orientací na mezinárodní nebo dokonce globální trhy, aby generoval výnosy a dosáhl potřebné velikosti. Využívá poznatků vědy a výzkumu, propracovává nové technologie a realizuje nová řešení s cílem dosažení konkurenční zralosti a uplatnění na trhu.

Start-up jako mladý a začínající podnik hledá, tvoří a nachází podnikatelský nápad, který postupně přetváří do podnikatelsky realizovaného výrobku nebo služby. Jak uvádí Slávik a Hagarová (2017), v nově začínající firmě běží současně několik cyklů, které jsou navzájem propojené a doplňují se. Jedná se o cyklus rozvoje podnikatelského nápadu nebo myšlenky, cyklus rozvoje samotného start-upu a cyklus jeho financování a podpory. Sjednocujícím prvkem a předpokladem pro úspěšné podnikání a přechod do fáze zralého podniku je kvalitně zpracovaný business plán se všemi náležitostmi, které jsou nutné pro úspěšné fungování podniku. Efektivní podnikatelský plán poskytne zákazníkovi hodnotu, kterou akceptuje a zaplatí za ni. Na druhé straně podnik pokryje z tržeb všechny svoje náklady.

Zároveň Slávik a Hagarová (2017) tvrdí, že start-up je subjekt z jakéhokoliv odvětví, který vyvíjí produkt, který je na daném trhu jedinečný. Má potenciál rychlého růstu z hlediska příjmů a počtu zákazníků. Vyznačuje se tím, že hlavní úlohu v podnikání hrají sami zakladatelé. Pro svůj další růst a rozvoj potřebuje finanční prostředky, které nejčastěji získává z externích zdrojů. Avšak jeho hlavním a nejcennějším zdrojem nejsou peníze, ale zpravidla životaschopný inovativní podnikatelský záměr, který musí zhodnotit vložené prostředky tak, aby výsledná hodnota poskytovala užitek zákazníkovi, podnikateli a případně i investorovi. Slávik a Hagarová na závěr dodávají, že pokud start-up nenajde zákazníka a jeho potřeby, které by mohl uspokojit, tak nemá funkční podnikatelský model a postupem času zaniká.

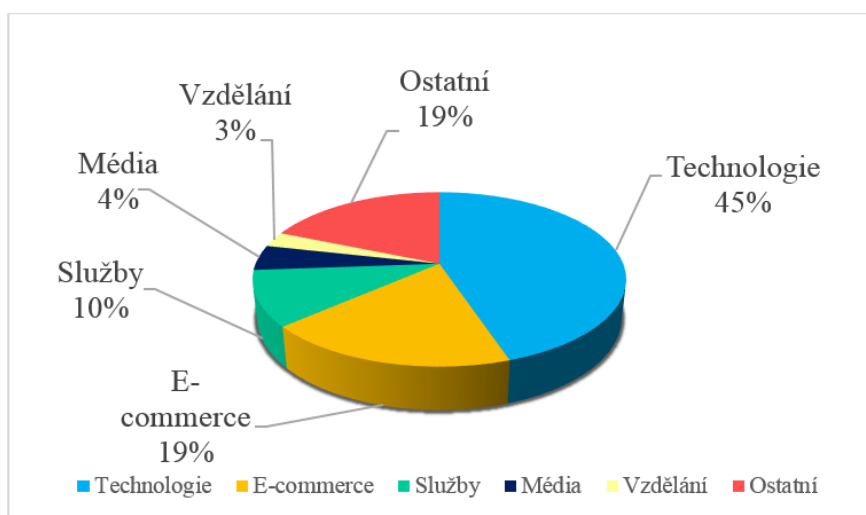
Guillebeau (2013) dodává, že v dnešní dynamicky se rozvíjející době, je pro start-upy klíčové neustálé vyhledávání konkurenční výhody. Kromě činností striktně svázaných s předmětem podnikání společnosti, může být zdrojem této konkurenční výhody věrná, loajální a schopná základna pracovníků.

Důvodů, proč některé start-up firmy neuspějí, je dle autorů Jackson a Spain (2006) mnoho. O výrobky či služby dané firmy není na trhu zájem, špatně nastavená cenová politika, nedostatek financí, nekvalifikovaný či nezkušený personál, málo inovativní produkt, nevhodně zvolená marketingová komunikace, nereálné stanovení cílů nebo špatná volba pracovního týmu.

Při definici start-up firem je také nutné vymezit pojem spin-off firma. Jak ve své publikaci uvádí Tetřevová (2017), univerzitní spin-off firmy se vyznačují partnerstvím mezi vysokými školami a firmami za účasti univerzitních pracovníků a zejména studentů doktorandského studia s cílem komercializace výsledků vědy a výzkumu. Spolupráce mezi podniky a univerzitami přináší řadu přínosů pro obě zúčastněné strany. Vysoké školy pořádají různé vzdělávací programy a semináře pro zaměstnance firem. Nadaným studentům je umožněno ve spřízněných firmách absolvovat praxe a stáže nebo zpracovávat bakalářské, diplomové a dizertační práce. Za důležitou formu kooperace označuje Tetřevová (2017) také kontaktní dny pro studenty, během kterých si je jednotlivé firmy mohou vybrat jako své budoucí zaměstnance. Díky této spolupráci mohou zaměstnanci firem získat cenné odborné znalosti a zkušenosti, které jim zajistí kariérní růst. Mohou také využívat specializované laboratoře, přednáškové místnosti, různé přístroje a zařízení a rovněž se zde mohou stravovat či využívat různých volnočasových aktivit. Pro univerzity představuje partnerství s podnikatelskými subjekty dodatečné finanční příjmy. Dochází k rozvoji lidského potenciálu obyvatel, hospodářskému růstu a posilování konkurenceschopnosti firmy, což má značný přínos pro danou společnost. Na druhé straně existují i různá rizika, která ze spolupráce vyplývají. V některých případech může dojít k úniku citlivých informací a zneužití know-how třetí stranou. Dá se také předpokládat, že univerzity a firmy mají odlišný způsob myšlení, což může vést ke sporům. Problémem mohou být také nedostatečné finanční prostředky, zastaralé technické vybavení nebo nedostatečná motivace pracovníků.

2.1.1 Průzkum start-up firem v České republice

Jak tvrdí Hrtúsová (2017), přesný počet start-up firem, které v současné době v České republice fungují, lze určit velmi těžce, zejména kvůli neustálému vzniku a zániku projektů a nedostatečné shodě ohledně definice. Přesto lze počet fungujících start-upů odhadnout podle databáze portálu StartJob.cz, která pomáhá najít českým start-upům vhodné zaměstnance. Jak je možné vidět viz Obr. 2.1, tak start-upy v českém podnikatelském prostředí vznikají především v oborech technologie a E-commerce. Dle Portálu StartJobs.cz působí v oblasti technologií 45 % start-up firem, 19 % nově začínajících firem se zabývá oblastí E-commerce, 10 % firem podniká v oblasti služeb, v mediálním prostoru působí 4 % nových společností a pouhá 3 % start-upů se zabývá vzděláním. Zbýlých 19 % společností nejde přesně zařadit do konkrétního oboru.



Obr. 2.1 Průzkum start-up firem v Českém podnikatelském prostředí
Zdroj: Vlastní zpracování dle Hrtúsová (2017)

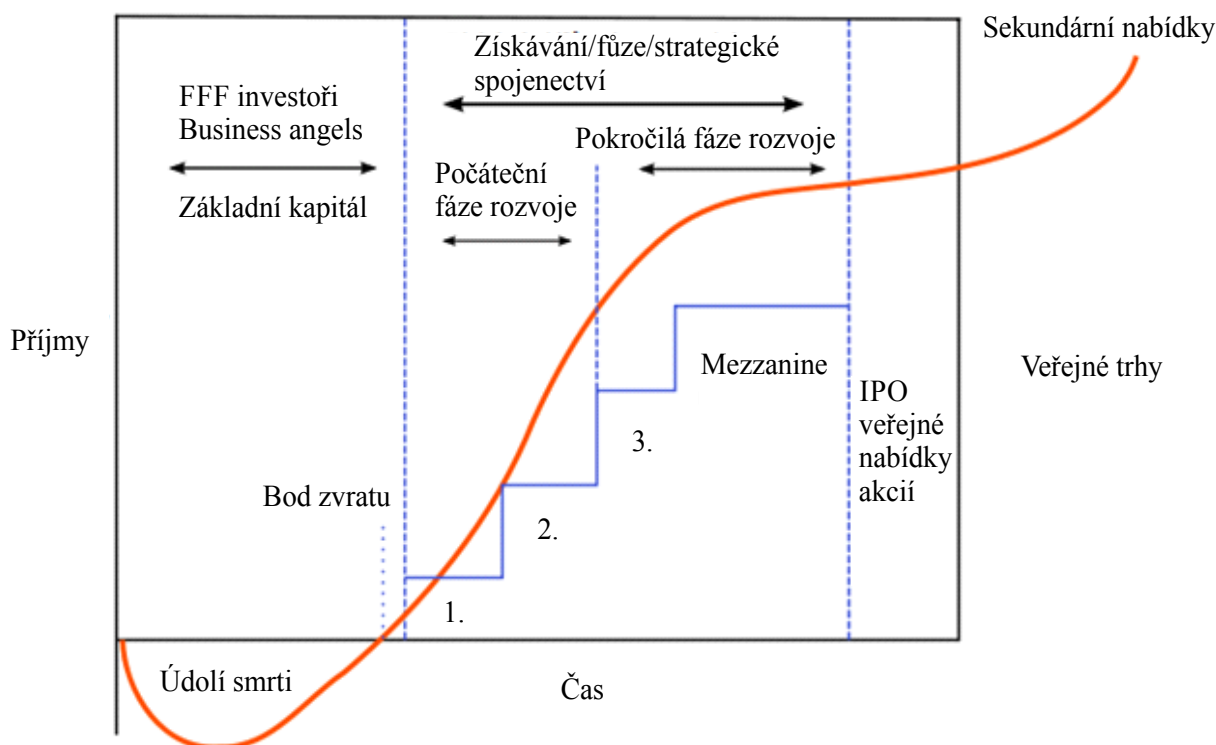
Jak uvádí Morávek (2015), mezi úspěšné start-upy, které slaví velké úspěchy jak u nás, tak v zahraničí, lze zařadit společnost Avast, která je zatím jediným českých zástupcem mezi Unicorns. Je jedním z největších poskytovatelů zabezpečení na světě, který používá technologie nové generace proti kyberzločinu v reálném čase. Chrání uživatele internetu, aby byli online a vždy v bezpečí a bez starostí. Další úspěšnou a mediálně známou firmou je Kiwi.com, dříve známá jako Skypicker. Jedná se o internetový vyhledávač letenek po celém světě umožňující jejich rezervaci a koupi. Vyhledávač se zaměřuje na nízkonákladové lety, které zobrazuje vždy od těch nejlevnějších. Velký úspěch má za sebou firma Cleevio, která se zabývá mobilními a webovými aplikacemi pro společnosti Apple, Starbucks nebo Coca-Cola.

2.1.2 Životní cyklus start-up firem

Každý start-up prochází v průběhu svého vývoje a růstu různými vývojovými fázemi, které se od sebe vzájemně liší. Jednotlivé fáze se od sebe liší způsobem financování, strukturou, vlastnostmi a strategickými problémy. Modely, které popisují vývojový proces nově začínajících firem, slouží k vzájemnému porovnání vývojových fází, a především k pochopení dané situace a určení vhodných kroků na základě zjištěných okolností.

Zajímavý pohled na problematiku životního cyklu start-up firem poskytuje Novoa (2018), který popisuje start-up firmy na základě rozdílů ve financování v jednotlivých fázích životního cyklu viz Obr. 2.2. Životní cyklus start-up firem je rozdělen do pěti základních fází:

1. počáteční fáze (pre-seed),
2. první investice (seed),
3. rozvojová fáze (development),
4. expanzní fáze (expansion),
5. výstupní fáze (exit).



Obr. 2.2 Životní cyklus start-up firem
Zdroj: Přeloženo dle Novoa (2018)

Ad 1) Počáteční fáze. Novoa (2018) uvádí, že v počáteční fázi životního cyklu má firma nápad, ale ještě neexistuje organizační struktura. Zakladatelé se domnívají, že našli inovativní řešení nějakého problému či mezeru na trhu, která by se dala zpeněžit. Na začátku musí start-up ověřit, zda má koncept schopnost přežít, fungovat na trhu a najít si první zákazníky. Existuje fungující prototyp a hledají se zdroje, které pomohou věnovat se naplno novému projektu. Na tuto první fázi je nejlepší použít vlastní finance, investice typu FFF investoři (friends, family, fools) a Business angels. Je nutné zmínit, že v současnosti se Business angles, z důvodu vysokého rizika ztráty, stahují z počáteční fáze financování. Tuto mezeru je nutné vyplnit například využitím veřejných peněz pro podporu start-upů. Podpora ve formě administrativních či poradenských služeb je poskytována podnikatelskými inkubátory nebo akceleračními programy.

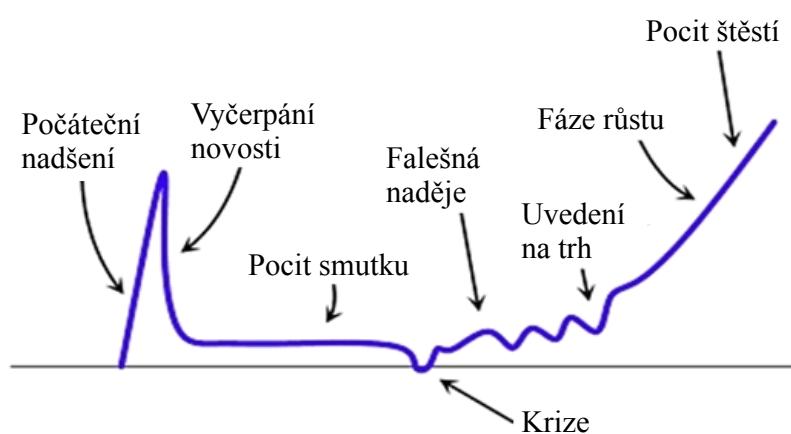
Ad 2) První investice. Jak poukazuje Kozelský (2016), během fáze první investice se začínající společnost snaží uvést první prototypy svých výrobků či služeb na trh. Nápad se podařilo přivést k životu a již existuje právně ustanovená společnost. Je potřeba získat kapitál potřebný k rozjezdu společnosti, uvedení produktu na nový trh a získání potencionálních zákazníků. Základními zdroji financování v této fázi životního cyklu jsou Business angels, fondy rizikového kapitálu, crowdfundingové webové portály a syndikované investování.

Ad 3) Rozvojová fáze. V případě, že se společnost dostane do rozvojové fáze, má hotový koncový výrobek a snaží se rychle růst a rozšířit. Šubová (2013) doplňuje, že společnosti v této fázi potřebují financovat zvyšování výroby či rozšiřování poskytování služeb, zlepšit distribuční systémy, proniknout na zahraniční trhy a vytvořit obchodní modely, pokud jej zatím nemají. Vhodné financování má zajistit seriózní prodejní tým a umožnit dosažení klíčových zákaznických segmentů. Šubová (2013) dělí rozvojovou fázi na dva stupně: počáteční fázi rozvoje (early stage) a pokročilejší fázi rozvoje (later stage). Jednotlivé fáze se liší v možnostech financování a stáří. Počáteční fáze rozvoje je financována fondy rizikového kapitálu do 5 let stáří, a naopak pokročilejší fáze rozvoje je financována rozvojovým kapitálem nad 5 let stáří.

Ad 4) Expanzní fáze. Jak popisuje Šubová (2013), expanzní fáze je charakteristická potřebou růstu výrobních kapacit, vývojem nového výrobku či služby, profinancováním pracovního kapitálu a reorganizací dané společnosti. V této fázi vstupuje do firmy expanzní kapitál, který má zajistit následný růst. Ve fázi expanze v některých případech dochází k přijetí prvních veřejných nabídek akcií tzv. IPO.

Ad 5) Výstupní fáze. V případě, že je původně start-upová společnost úspěšná, venture kapitálové fondy z ní budou chtít odejít, prodat svůj podíl a realizovat tak zisk. Možností je vstup na burzu nebo akvizice ze strany mnohem větší společnosti. Dvořák a Procházková (1998) definují pět hlavních způsobů vystoupení investorů ze společnosti. Jedná se o zpětné odkoupení, prodej strategickému společníkovi, vstup na burzu, refinancování a nedobrovolné vystoupení ze společnosti.

Dalším možným způsobem, jak nahlížet na životní cyklus start-up firem, je možné také dle pocitu štěstí. Dle vysvětlení Narula (2007), každá nová firma začíná nápadem v podnikatelské hlavě. Jak je možné vidět viz Obr. 2.3 v tuto chvíli podnikatel zažívá pocit vzrušení, že může změnit svět. Po fázi, kdy se zdá být vše v pořádku a podporují vás vaši nejbližší, nastává pocit smutku. Objevují se první známky neúspěchu, činnosti nefungují tak, jak jsme předpokládali a může dojít až ke ztrátě zájmu o daný nápad. V tuto chvíli musí podnikatel začít experimentovat a plánovat. Zlom nastane ve chvíli, kdy je daný produkt uveden na trh, má jasnou vizi a získá první zákazníky. Podnikatel opět zažívá pocit štěstí a start-up firma začíná růst.



Obr. 2.3 Životní cyklus start-up firem dle pocitu štěstí
Zdroj: Přeloženo dle Chev (2018)

2.1.3 Podpora start-up firem v České republice

Jak zdůrazňuje Bednářová (2008), jednou z největších bariér konkurenceschopnosti ekonomiky ČR je nedostatečná komunikace mezi sférou vědy a výzkumu a sférou podnikání. Zakládání různých seskupení vědecko-výzkumných, výrobních a obchodních organizací představuje cestu efektivního řešení projektů na úrovni vysokých inovačních cílů a požadavků, které si jednotlivé zúčastněné subjekty nemohou dovolit. Kromě finančních prostředků je pro efektivní růst start-up firem také důležité poskytnutí různých administrativních a právních

služeb a konzultací, které mohou přispět ke zvyšování konkurenceschopnosti firem na trhu. Mezi důležité instituce, které reagují na tuto situaci patří dle Bednářová (2008):

1. agentura CzechInvest,
2. podnikatelské inkubátory,
3. vědeckotechnické parky.

Ad 1) Agentura CzechInvest. Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Prostřednictvím svých služeb přispívá k rozvoji domácích start-up firem, malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, českých a zahraničních investorů a celkového podnikatelského prostředí. Agentura pro podporu podnikání se zabývá celou oblastí podpory podnikání z prostředků Evropské Unie, ale i ze státního rozpočtu České republiky. CzechInvest pomáhá při přípravě, realizaci, vyhlášení a administraci projektů, umožňuje zahraničním investorům snadnější přístup na český trh, zprostředkovává vztah mezi orgány státní správy, podnikateli a Evropskou unií, zpracovává databázi podnikatelských nemovitostí, začínajícím firmám nabízí vlastní rozvojové programy a v neposlední řadě nabízí služby následné péče. Působí ve všech krajských městech České republiky a veškeré své služby neustále zlepšuje a nabízí zdarma. Snaží se přizpůsobovat ekonomické poptávce tak, aby přispěla k vytvoření příznivého podnikatelského prostředí a zvýšení konkurenceschopnosti domácího hospodářství. (CzechInvest, 2017).

Pro získání podpory pomocí agentury CzechInvest je nutné doložit kvalitní podnikatelský záměr, který musí být v souladu se zaměřením příslušného dotačního programu a musí být dostatečně efektivní a udržitelný. Aby mohla start-up firma využívat výhod programu, musí požádat o poskytnutí podpory a hodnocení prostřednictvím internetové aplikace eAccount, která probíhá ve dvou stupních. V prvním stupni je nutné zpracovat registrační žádost a v druhém stupni je nutné podat plnou žádost. Žadatel se také zavazuje dodržovat podmínky, mezi které patří vedení účetnictví, výběr dodavatelů a zajištění publicity projektů. Jakožto příjemce dotace musí daný subjekt informovat CzechInvest o průběhu realizace projektu. (CzechInvest, 2017).

Jedním z úspěšných projektů agentury CzechInvest je program CzechDemo, pomocí kterého mohou české start-upy rozšířit své aktivity do zahraničí a posunout tak stávající podnikání na novou úroveň. Je zaměřen na firmy s inovativním produktem, se stářím do 5 let, s maximálně 50 zaměstnanci, se sídlem v ČR, statutem právnické osoby a motivací

mezinárodní působnosti. Účastníci programu mají jedinečnou možnost zúčastnit se vyhlášených mezinárodních start-upových akcí a veletrhů jako jsou například CES, SLUCH, TechDisrupt a podobně, na kterých mohou prezentovat svůj výrobek nebo službu. Během networkingu získají cenné rady od zkušených mentorů a zvyšují tak svou šanci k nalezení obchodního partnera nebo investora. Programu CzechDemo se účastnila například firma ApuTime, která získala možnost vycestovat na veletrh CES v Los Angeles (CzechDemo, 2018).

CzechAccelerator představuje další úspěšný program agentury CzechInvest, který vybraným začínajícím firmám umožní strávit tři až šest měsíců v inkubátorech v Silicon Valley, New Yorku, Singapuru nebo v Londýně. Je určen pro inovativní existující produkt nebo službu se stářím do 7 let, s maximálně 50 zaměstnanci a statutem právnické osoby. Jsou jim nabídnuty kancelářské prostory a mentoring se zkušenými podnikateli. Během konání programu získají přístup k networkingovým aktivitám, odborným konferencím a školením a setkají se se zákazníky, potencionálními partnery a investory. Zároveň jim je poskytnuto poradenství související s právní pomocí, s ochranou práv a duševního vlastnictví (CzechAccelerator, 2017).

Mezi další zajímavé programy agentury CzechInvest, které podporují start-up firmy patří CzechMatch a CzechStarter.

Ad 2) Podnikatelské inkubátory. Jaromír Veber (2016) charakterizuje podnikatelské inkubátory jako místo zřízené za účelem šíření inovací a transferu technologií do podnikové praxe v daném regionu. Jak zdůrazňuje Tetřevová (2017), podnikatelský inkubátor je organizace, která svými službami podporuje zajímavé podnikatelské záměry či firmy mající inovační potenciál daný zajímavým nápadem a poskytuje jim vhodné startovací podmínky v prvních letech existence. Prostředí podnikatelských inkubátorů je určeno pro podnikatele, kteří mají připravený originální a inovační projekt s důrazem na progresivní technologie. Svou činnost zde mohou vykonávat podnikatelské subjekty s různým zaměřením a na rozdílném základě. Cílem inkubátorů je pomoci začínajícím podnikatelům překonávat nástrahy, které daný trh skýtá a zvýšit tak šanci na přežití a podpořit dynamický rozvoj. Výhod podnikatelských inkubátorů mohou firmy využívat pouze omezenou dobu. Obvykle je tato doba stanovena na 3 roky, ale může se lišit s ohledem na individuální požadavky firem. Podnikatelské inkubátory jsou dle Trantina (2012) častou součástí dalších organizací jako jsou vysoké školy, firmy a finanční instituce.

Firmy spolupracující s podnikatelskými inkubátory mohou například využít kancelářských či výrobních prostorů za snížené ceny a dodatečných specializovaných služeb.

K dispozici mají expertní poradenství, vedení účetnictví, konzultace v oblasti daní a financí, překladatelské a tlumočnické služby či zpracování personálních a daňových agend. Důležitou oblastí je zabezpečování vzdělávacích a tréninkových programů, programů na podporu start-up firem na začátku jejich existence, účast na konferencích a seminářích, které rozvíjí potřebné znalosti a dovednosti účastníků. Podnikatelské inkubátory umožňují také využití specializovaných laboratoří, výzkumných center a jednacích místností pro obchodní setkání. Samozřejmostí je zajištění nezbytných služeb v podobě vysokorychlostního internetu, telefonních sítí, stravování a úklidu (Inkubátory, 2017). Majková (2008) doplňuje, že pro ambiciózní firmy je výhodou získání strategických kontaktů a zapojení do mezinárodních projektů. Tyto firmy často spolupracují s vysoce specializovanými pracovišti vysokých škol a s výzkumnými týmy. Účastníci tak získávají poměrně snadno přístup k informacím o aktuálních změnách na daném trhu a o plánovaných rozvojových programech. Správné vyhodnocení a využití těchto informací často vede ke konkurenční výhodě.

Podmínky pro vstup do podnikatelského inkubátoru se liší. Například součástí Podnikatelského inkubátoru v Ostravě se stane start-up firma, která splní minimálně dva znaky inovativnosti projektu či společnosti a zároveň úspěšně absolvuje přijímací proces se zaměstnanci podnikatelského inkubátoru.

Jak uvádí Hrtúsová a Novák (2017), v celé České republice v současnosti (k 30.7.2018) existuje 59 inkubátorů, které jsou převážně koncentrovány ve velkých městech. Dle databáze CzechStartups se jedná například o Technologický inkubátor VUT v Brně, InovaJET ČVUT v Praze, Kreativní inkubátor DEPO2015 v Plzni, InnoCrystal ve Zlatníku u Prahy, BEA campus Olomouc a Podnikatelský inkubátor VŠB-TUO v Ostravě, kde probíhají programy na podporu podnikání Green Light Start a Green Light Akcelérátor. Seznam inkubátorů na území České republiky je uveden v příloze č. 1.

Ad 3) Vědeckotechnické parky (VTP). Jak vysvětluje Konečný, Skokan a Zamarský (2001), jednou z možností podpory vzniku a rozvoje start-up firem je vytváření vědeckotechnických parků. VTP svou činností přispívají k podpoře nově začínajících firem, ke snižování nezaměstnanosti či rozvoji podnikatelské infrastruktury. Pro úspěšné plnění svých cílů budují databáze o uskutečněných výsledcích vědy a výzkumu, mají vybudovanou kvalitní infrastrukturu, spolupracují se zahraničními institucemi a mají kvalitní a schopný management. Jsou v kontaktu s vědeckovýzkumnými institucemi, vysokými školami, podnikatelskými subjekty, bankovními institucemi, hospodářskými institucemi a s dalšími důležitými subjekty.

Hezina (2018) doplňuje, že pro přijetí do vědeckotechnologického parku je nutné projít výběrovým řízením. Každý VTP se rozhoduje na základě vlastních kritérií pro přijímání inovačních firem.

Správu parků zabezpečuje Společnost vědeckotechnických parků, která vznikla v roce 1990. Jak uvádí Hezina (2018), VTP se profilují do tří hlavních skupin:

- a) Podnikatelská a inovační centra
- b) Vědecké parky
- c) Technologické parky

Ad a) Podnikatelská a inovační centra. Podnikatelská a inovační centra (ang. Business and Innovation Centres – BIC) představují dle autorů Konečný, Skokan a Zamarský (2001) spojovací článek mezi sférou vědecko-výzkumnou a hospodářskou. Vytvářejí vhodné prostředí pro snadnou a rychlou realizaci inovačních procesů a pro výchovu start-upů, které jsou zaměřeny na inovace. Podporují začínající podnikatele při startu firmy a samotném podnikání. Jejich úkolem je především podpora, pomoc a konzultace v různých oblastech podnikání. Cílem podnikatelského a inovačního centra je vytvářet vhodné podmínky pro zakládání a rozvoj inovativních firem v dané oblasti. Jak tvrdí Konečný, Skokan a Zamarský (2001), podnikatelská a inovační centra nabízí komplexní služby začínajícím firmám, aby od začátku mohly veškerou pozornost věnovat svému podnikání. Konkrétně BIC pomáhá při tvorbě pracovních příležitostí, podporuje kooperaci mezi inovačními firmami, implementuje systémy kvality (ISO 9000), umožňuje firmám přístup na mezinárodní trhy či vyhledává partnery v regionech a zahraničí, hledá vhodný program pro podporu podnikatelského záměru, zpracovává žádosti a přílohy, pomáhá při administraci projektu či zhotovuje závěrečnou práci a žádost o proplacení dotace. Podnikatelská a inovační centra také organizují odborné semináře, konference a události v oblasti ekonomického rozvoje.

Ad b) Vědecké parky. Hezina (2018) poskytuje zjednodušenou definici vědeckých parků, dle které se jedná o komplex vědeckovýzkumných, konstrukčních, inovačních, výrobních a projekčních organizací, které se podílejí na inovativním podnikání v daném kraji. Zpravidla jsou umístěna v blízkosti univerzit a pracovišť Akademie věd ČR.

Ad c) Technologické parky. Jak poukazuje Hezina (2018), hlavním posláním technologických parků je zejména podpora technologického transferu a rozvoje High-tech technologií, vývoj nových materiálů, rozvoj komunikační techniky, biotechnologie, mikroelektroniky nebo ekotechnologie.

2.2 Způsoby a podmínky nutné k získání finanční podpory pro start-up firmy

Jak uvádí Veber (2016), jedním z klíčových faktorů úspěchu start-up firem je získání dostatečného množství finančních prostředků ve fázi, kdy nemají žádný příjem. Kawasaki (2010) doplňuje, že potřeba financování může plynout z různých požadavků, přičemž každý z nich má různé vlastnosti a musí se posuzovat samostatně. Právě z toho důvodu musí start-upy už při sestavování podnikatelského plánu dbát na hledání optimálních finančních zdrojů. Dobře financovaný start-up může dosáhnout vyššího hodnocení, a tím je schopen získat další finanční prostředky.

Jak hovoří Veber (2016), základní formou financování start-up firem je použití vlastních finančních prostředků získaných z předchozího zaměstnání nebo soukromého zaměstnání. Z velké většiny jsou ale financovány externími zdroji. Při jejich hledání si nově začínající firmy musí definovat objem potřebných finančních prostředků a zároveň musí prokázat schopnost zabezpečit návratnost vložené investice. Dle Veber (2016) patří mezi nejčastější způsoby financování start-up firem externími zdroji především:

- vlastní prostředky,
- bankovní a nebankovní úvěry,
- andělští investoři,
- rizikový kapitál,
- skupinové financování,
- dotace a granty,
- finanční a operativní leasing.

2.2.1 Vlastní prostředky

Získání finančních prostředků je pro začínající podnikatele velmi obtížné. Prvním možným zdrojem financí při zakládání start-up firem často bývají přátelé, známí či rodina (z ang. zkratky FFF: friends, family, fools). Jde o nejjednodušší způsob získání financí, ale hrozí riziko, že neúspěch může narušit vaše dobré vztahy. Je tedy zapotřebí zvážit tuto formu investování a zhodnotit všechny klady a zápory. Využívání vlastních prostředků je vhodné v počáteční fázi životního cyklu.

2.2.2 Bankovní a nebankovní úvěry

Jak uvádí Reznáková (2010), mimo vlastních financí, které jsou uloženy na běžném účtu, může start-up firma v počáteční fázi životního cyklu využít externího financování formou krátkodobých nebo dlouhodobých bankovních úvěrů. Bankovní instituce se vyznačují tím, že kladou větší důraz na bonitu žadatele. Před uzavřením smlouvy je žadatel o úvěr prověřen v registru dlužníků a musí doložit zprávu o výši příjmu ze stávajícího zaměstnání. Pokud o bankovní úvěr žádá firma, musí předložit účetní výkazy za poslední tři roky, popis produktu či služby dané firmy, jeho přidanou hodnotu, výjimečnost, inovativnost a odlišnost proti stávající konkurenci, vypracovaný business plán, finanční plán, a případně další dokumenty, které daná bankovní instituce požaduje. Získání úvěru u bankovních institucí je tedy pro start-up firmy často velmi složité. Reznáková (2010) doplňuje, že na českém bankovním trhu se ale objevují nové výhodné úvěry, které poskytují peníze na rozjezd podnikání. Jedním z takových projektů je úvěr České spořitelny pro nové firmy a podnikatele nazvaný „Nová krev“. Do programu Nová krev se může přihlásit podnik, který je malého až středního charakteru, nemá vlastní produkční zázemí, má vyřešená autorská práva a je technicky nenáročný.

Budoucnost české ekonomiky je závislá na inovativních nápadech nově začínajících firem, a proto Česká spořitelna přichází s novým neúčelovým nezajištěným úvěrem, který podporuje start-up firmy od založení až do tří let podnikatelské historie. Úvěr „Nová krev“ vznikl ze spolupráce České spořitelny a Evropského investičního fondu (EIF). Finance poskytuje malým a středním firmám prostřednictvím rizikového kapitálu a dalších finančních nástrojů. Mimo finančních prostředků získají žadatelé o úvěr také cenné rady a tipy, jak správně podnikat. (Nová krev, 2018).

Klepáčová (2015) doplňuje, že vedle klasických bankovních institucí se na českém trhu začínají objevovat nebankovní úvěrové instituce, které představují lepší alternativu pro start-up firmy, pro které je často nemožné získat klasický bankovní úvěr. Nebankovní instituce poskytují úvěr klientům, kteří si z důvodu nízké bonity nemohou dovolit úvěr v klasické bance. Tento fakt je však vykoupen vyšším úrokem a hrozbou zneužití špatné finanční situace dlužníka. V současné době je nebankovní trh v České republice téměř neregulovaný a nachází se zde velké množství neproověřených společností, které představují v některých případech hrozbu pro spotřebitele. Novela zákona o spotřebitelském úvěru z prosince roku 2016 neupravuje maximální výše RPSN a taktéž nikde není definováno, jak vysoký úrok představuje

lichvu. Tato skutečnost nahrává méně spolehlivým nebankovním institucím, které často využívají své převahy. Při využití tohoto typu úvěru tedy Klepáčová (2015) doporučuje být obezřetný a vyhnout se případným problémům.

Specifickým typem jsou tzv. „P2P půjčky“ (peer-to-peer lending), kdy finanční prostředky žadateli o úvěr neposkytuje žádná finanční společnost, ale občané, kteří tak mohou investovat a zhodnotit své přebytečné finance. Tento typ půjčky je zajímavou alternativou pro start-up firmy, neboť P2P půjčky nabízejí úrokové sazby, kterým nejsou schopny bankovní instituce se svým úrokem konkurovat. Výše úrokových sazeb je rozdělena do 8 základních skupin a na základě bonity žadatele, bude rozhodnuto o výsledné výši úrokové sazby. Nejznámějším představitelem P2P půjček v České republice jsou Zonky.cz (Zonky, 2018).

2.2.3 Andělští investoři

Schmidt (2013) popisuje andělské investory neboli individuální investory (angl. Business Angels) jako podnikatele nebo odstupující vedoucí pracovníky, kteří vlastní přebytečné finanční prostředky a investují je do vysoce rizikových start-upů se zajímavým nápadem a s výrazným růstovým potenciálem. Jak uvádí Novoa (2018), andělští investoři nejčastěji investují ve fázi první investice. V případě, že své peníze vloží do nově začínající firmy stávají se tzv. „neformálními investory“. Andělští investoři obvykle vkládají své finanční prostředky do podniků, které podnikají ve stejném nebo podobném oboru, ve kterém dříve sami podnikali a vybraným podnikům tak mohou nabídnout mnohem více. Do firmy přináší kromě finančních zdrojů také cenné kontakty na strategické partnery, znalosti a zkušenosti, a také určité know-how a mohou tak podpořit její růst.

Jak hovoří Kozelský (2016), za poskytnutí finanční podpory požadují andělští investoři minoritní podíl ve firmě a částečnou pravomoc v řízení firmy. Andělští investoři nemusí mít o firmu zájem hned, zvláště pokud nemá zkušenosti s předchozím podnikáním. Aby žadatel o investici získal investora na svou stranu je potřeba prokázat odborné znalosti v oblasti, ve které má zájem podnikat a odhodlání dovést daný podnikatelský záměr do zdárného konce. Žijeme v době, která by se dala charakterizovat jako boj o přežití. Pokud chce podnik v tomto nelehkém boji zvítězit, musí přesvědčit andělské investory, aby do jeho firmy investovali. Výsledkem bude bezproblémový vstup na vybraný trh. (Inc. Staff, 2017).

Jak uvádí Veber (2008), s cílem zajištění větší efektivity a transparentnosti jsou andělští investoři sdružováni v různých organizacích. Nejčastěji jde o „Band of Angels“ v Silicon

Valley, „Angels Capital Associatin“ v severní Americe, „Angel Investor Assosiation“, „Business Angels Czech“ nebo o „Business Angels Network“.

2.2.4 Rizikový kapitál

Jak uvádí Kozelský (2016), rizikový kapitál, který je velmi často označován anglickým termínem „venture capital“, představuje profesionálně sdružený kapitál, který je společně s kapitálem podnikatele určen k financování rozvojových a expanzivních stádií rozvoje start-up firem. Dle vysvětlení, které uvádí Nývltová a Režňáková (2007), investoři vstoupí do nově vznikajících inovativních firem a navýší základní kapitál firmy, který umožní následný rozvoj. Začínající firmy často nejsou ziskové, nemají dostatek aktiv a vyznačují se vyšší mírou podnikatelského rizika. Poskytovatelé rizikového kapitálu tedy očekávají vysoké zhodnocení a návratnost vložených prostředků. Od podílnictví ve firmě se rizikový kapitál liší tím, že poskytnutím kapitálu nedochází ke změně rozhodovací pravomoci investora. Investor se pouze snaží být skutečným obchodním partnerem, který poskytuje cenné rady a napomáhá k obchodnímu úspěchu. Běžný chod nechává na tvůrcích podnikatelského záměru. Na rozdíl od bank finanční prostředky poskytují bez běžných záruk a zajištění splacení investovaných prostředků. Neexistuje také negativní vliv na hotovostní tok, neboť ve většině případů platí firma splátky a úroky až po skončení investičního období.

Jak hovoří Nývltová a Režňáková (2007), získání rizikového kapitálu není pro start-up firmu jednoduchou záležitostí. Žadatel o investici musí prokázat silný růstový potenciál, schopnost inovovat, konkurenční výhodu a měl byl vykazovat schopnost realizovat své projekty a dovést je do úspěšného konce. Rozhodující je zejména nápad, podnikatelský záměr a předpokládané manažerské schopnosti a dovednosti vlastníka podniku.

Rizikový kapitál se může lišit velikostí, způsobem využití, zaměřením na jednotlivé fáze vývoje firem či podle stanovených cílů. Marinič (2008) rozlišuje následující druhy rizikového kapitálu:

- startovní financování,
- financování počátečního rozvoje,
- rozvojové financování,
- revitalizační financování,
- záchranný kapitál,
- náhradní financování,

- financování akvizic.

2.2.5 Skupinové financování

Skupinové financování neboli crowdfunding označuje Černý (2012), jako otevřenou výzvu k veřejnosti s cílem získat finanční prostředky za pomoci internetu během fáze první investice. Financování může probíhat ve formě darů nebo výměnou za produkt či podíl ve firmě. Start-up firmy tak mohou získat finance na různé projekty od většího počtu subjektů prostřednictvím online platform. Jedná se o webové stránky, které umožňují interakci mezi veřejností a žadatelem o finanční prostředky. Mezi nejznámější platformy na českém trhu patří především Hithit, Startovač či Nakopni.mě. Za nejznámější platformy v zahraničí se považuje internetový portál Kickstarter ve Spojených státech amerických nebo také Spacehive ve Velké Británii.

Podmínkou pro získání finanční odměny je určení cílové částky a termín, do kdy je třeba peníze nastrádat. V případě, že daný projekt během předem stanovené doby (cca 30–45 dní) nezíská potřebné finance, musí se vše odeslat zpět dárčům, kteří se do daného projektu rozhodli investovat. U každé kampaně je však třeba mít na paměti, že neexistuje zaručený postup, jak vytvořit úspěšnou kampaň. V každé kampani hrají velkou roli popsání faktory úspěšnosti, které ovlivňují pravděpodobnost toho, zda projekt bude zafinancován či nikoliv. Důležitou roli hraje také atraktivita projektu, kterou je možné zvýšit například zajímavým videem (Česká televize, 2015).

Při objasnění tohoto pojmu je také nutné zmínit „investiční crowdfunding“, který spojuje investory a projekty, které mají vysoký potenciál růstu. Dle definice, kterou uvádí portál Foundit (2018), se nejedná o financování dobročinných účelů, inovativních vynálezů nebo půjček, ale investování do firemních dluhopisů a dalších cenných papírů. Investice do společnosti je uskutečňována prostřednictvím koupě konvertibilních investičních certifikátů. Investment-crowdfundingová platforma slouží k prezentaci projektů a sdružení finančních prostředků od malých i větších investorů. Nadějným firmám tak poskytuje nový způsob, jak získat potřebné finanční prostředky, kontakty na důležité investory a důležitý marketingový kanál. Jedná se o efektivní způsob, jak podpořit start-up firmy a podílet se na jejich potencionálním úspěchu. Českým zástupcem je firma Fundlift, která zafinancovala například projekt Nanits Universe, který přichází s revoluční platformou, která mění přístup k vytváření,

vydávání a čtení digitálních komiksů. Enlog představuje další úspěšný projekt, který disponuje unikátní technologií pro odhalení plýtvání energie spojené s provozem ve veřejných budovách.

2.2.6 Dotace a granty

Dle tvrzení SmartTech Solution (2018) lze k financování všech fází životního cyklu start-up firem využít také možnosti účelových dotací, které představují nenávratné financování daného podnikatelského projektu či procesu. Charakteristickým rysem dotace je její účelovost, která musí být dodržena i při jejím čerpání. Dotace jsou poskytovány ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv, Národního fondu, státních fondů a z rozpočtů územních samosprávních celků na podporu inovativního podnikání, po splnění předem stanovených závazných podmínek. Tento způsob financování vyžaduje vysoké nároky na čas a zpracování příslušných dokumentů je často velmi náročné.

Dle definice, kterou uvádí ChzechInvest (2018), je stěžejním bodem na podporu malých a středních podniků „Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020“, který slouží k financování projektů, činností a programů ve zpracovatelském průmyslu a souvisejících službách. Programu se mohou zúčastnit podnikatelské projekty, které mají sídlo podnikání na území České republiky, kromě hlavního města Prahy. Z Evropského fondu pro regionální rozvoj může tento operační program čerpat finanční prostředky ve výši 4 331 mil. EUR, v přepočtu cca 110 mld. Kč. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020 se skládá z 5 prioritních os, které pokrývají celkem 12 investičních priorit v rámci 5 tematických cílů. Jednotlivé prioritní osy jsou dále rozčleněny na specifické, které stanovují 23 programů podpory.

Programem podpory je dle Evropského fondu pro regionální rozvoj (2018) především „Inovační Voucher“, jehož poskytovatelem je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Cílem programu „Inovační voucher“ je podpora možnosti nákupu poradenských, expertních a podpůrných služeb v oblasti inovací, financí, designu, analýzy trhu a marketingu, které povedou ke zvýšení odborného know-how a napomohou tak k dalšímu rozvoji a zintenzivnění vlastních inovačních aktivit malých a středních podniků. Jedná se především o diagnostiku, analýzy, testování, ověřování, školení, stáže, audity, právní služby, návrh nových technologických a konstrukčních řešení, vývoj prototypů, zavádění nového výrobku či služby, optimalizace procesů, modelování a vývoj softwaru a hardwaru.

Pro získání dotace musí výše uvedené způsobilé výdaje splňovat podmínky stanovené Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (2018) a musí být vynaloženy v souladu s metodou hospodárnosti a efektivnosti. Žadatelem o podporu je fyzická nebo právnická osoba se sídlem na území České republiky (mimo hlavního města Prahy), která splňuje definici malého a středního podniku, je oprávněna k podnikání, je registrována jako poplatník daně z příjmu a nemá nedoplatky vůči vybraným institucím nebo ke svým zaměstnancům. Podpora je poskytována formou ex-post na základě dokumentů, které jsou předloženy příjemcem prostřednictvím internetového portálu IS KP14+. Základním předpokladem pro získání finanční podpory je začáteční plné předfinancování výdajů daného projektu z vlastních zdrojů. Dotace na jeden projekt je poskytována minimálně ve výši 80 000 Kč a maximálně do výše 250 000 Kč. Podpora je poskytována do maximální výše 75 % z prokázaných výdajů.

Jak uvádí Borovcová (2018), dalším specifickým nástrojem, který podporuje globální ambice malých a středních podniků s inovativním nápadem je SME Instrument. Spadá pod rámcový program pro výzkum a inovace Horizont 2020 v rámci II. pilíře a pomáhá zdolat mezeru mezi skončením financování výzkumu a zavedením technologie, produktu nebo služby na trh. Poskytuje podporu ve formě finančních prostředků až do výše 2,5 miliónů eur nebo služby expertů a mentorů na vývoj inovativních výrobků a služeb. Cílem je vstup na evropské případně světové trhy.

2.2.7 Leasing

Srpová a Řehoř (2010) přicházejí se zjednodušenou definicí, podle které leasing představuje důležitý zdroj financování střednědobého a dlouhodobého majetku ve všech fázích životního cyklu start-up firem. Z věcného hlediska lze leasing charakterizovat jako typ pronájmu, kdy nájemce získává právo používat majetek pronajímatele za úplatu nebo jiné peněžní plnění. Avšak během pronájmu zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti. Spotřebitelům jsou také nabízeny různé doplňkové služby nebo finanční produkty jako je například spotřebitelský úvěr. Firma platí pronajímateli leasingové splátky, jejichž celková výše je stanovena na základě pořizovací ceny majetku, délky pronájmu, doplňkových služeb, provize a ostatních nákladů pro leasingovou společnost.

Jindrová (1999) se zabývá stanovením podmínek, za kterých probíhá leasing. Každá leasingová společnost si stanovuje svoje pravidla pro poskytování leasingu. Pokud je žadatelem fyzická osoba musí ve většině případů předložit občanský průkaz, doklad o současném

zaměstnání, živnostenský list, přehled o příjmech a výdajích, doklad o daňové registraci k DPH a výpis z bankovního účtu za poslední 3 měsíce. Pokud jde o právnickou osobu musí doložit občanský průkaz, doklad o registraci k DPH, živnostenský list, výpis z obchodního rejstříku, výpis z bankovního účtu za poslední 3 měsíce, účetní uzávěrku a daňové přiznání. Z praktického hlediska je možné rozlišit dva základní druhy leasingu, a to finanční a operativní leasing.

Jak zdůrazňují Machková a Černošlávková (2014), mezi výhody leasingu patří především:

- okamžité užívání majetku bez nutnosti vlastnit větší hotovost,
- rychlejší a snadnější získání,
- riziko inflace nese leasingová společnost,
- úroková sazba sjednaná na začátku smluvního stavu se po celou dobu trvání smlouvy nemění,
- nabídka zvýhodněných doplňkových služeb (pojištění, servisní služby),
- poplatky za užívání leasingu jsou provozními náklady a snižují základ pro výpočet daně ze zisku.

Jak zdůrazňují Machková a Černošlávková (2014), za nevýhody využití leasingu lze považovat:

- omezená vlastnická práva,
- přenesení některých rizik spojených s používáním majetku na nájemce,
- výše leasingových splátek,
- vysoké pokuty za odstoupení od smlouvy,
- po ukončení leasingu je majetek z velké části odepsaný a ztrácí výhodu daňových odpisů.

2.3 Přístupy k hodnocení úspěšnosti start-up firem

Vanhara (2009) považuje za úspěšnou start-up firmu tu, která je dynamická, flexibilní, má zákazníky a potenciál růstu do budoucna. Musí mít nějakou nabídku a musí být vidět neustálý růst počtu zákazníků. Úspěšná start-up firma nemusí být ze začátku zisková, ale musí jí růst příjmy, musí mít své webové stránky a business plán, který se ale časem může upravovat a měnit. Za úspěšnou považuje Blažek (2017) start-up firmu s nápadem, která má potenciál

růstu tržeb s překročením hranice 100 miliónů korun. Jen taková firma může uspět a být zajímavá pro rizikové kapitálové fondy.

K hodnocení úspěšnosti start-up firem existují různé přístupy, metody, ukazatele a metodiky, které se snaží odhalit případná rizika spojená s daným podnikáním nebo naopak najít silné a slabé stránky. Jedná se o metodiku BLUES, která slouží k jednoduchému a opakovanému hodnocení start-up firem a posouzení životaschopnosti investory či jinými zainteresovanými osobami. Dále se jedná o ukazatele finanční a nefinanční analýzy, které slouží ke komplexnímu zhodnocení situace podniku. Následuje metoda Harryho Pollaka, který hodnotí životaschopnost podniku a metodika Lean Canvas neboli zjednodušený podnikatelský plán.

2.3.1 Charakteristika metodiky BLUES

Název metody Blues je akronymem anglických slov „Brain Logistics Start Up Evaluator“. Jak uvádí Kalivodová (2011), metodika hodnocení start-up firem BLUES byla vyvinuta společností Brain Logistics, s.r.o., s podporou Jihomoravského inovačního centra a Technologického a inovačního centra ČVUT. Pro svou jednoduchost, opakovatelnost a využitelnost slouží jako základ pro zhodnocení silných a slabých stránek, tvorbu ročního plánu rozvoje a posouzení úspěšnosti jednotlivými investory či jinými zainteresovanými stranami jako například podnikatelskými inkubátory, komunitami start-up firem, vědeckotechnologickými parky nebo klastry. Výhodou této metody, která je určena pro start-up firmy v prvních 3 letech jejich existence, je přímé hodnocení ve webovém formuláři. Svobodová (2018) doporučuje pro snadnější orientaci přidávat komentáře, které se objeví v reportu.

Jak hovoří Svobodová (2018), cílem metodiky BLUES je vytvořit obecně uznávaný standard pro hodnocení životaschopnosti start-up firem, neboť zatím neexistuje žádná podobná metoda, která by se touto oblastí zabývala.

Jak uvádí Kalivodová (2011), teoretickými východisky této metody jsou poznatky předních světových odborníků a významného vědeckého pracoviště na Harvard Business School, které se specializuje na hodnocení úspěšnosti start-up firem. Z jejich poznatků jsou odvozena konkrétní hodnotící kritéria a jejich váhy. Jak zdůrazňují Váchal a Vochozka (2013), základem pro tvorbu hodnotící metodologie je model excelence EFQM, který byl vydán Evropskou nadací pro management kvality EFQM (European Foundation for Quality

Management). Model excellence EFQM je nástrojem řízení a představuje rámec trvalého zlepšování. Jde o soubor doporučení v oblasti vedení, lidských zdrojů a partnerství, jejichž aplikace ovlivňuje styl řízení a výsledkem jsou zlepšení, která se projeví v ekonomických ukazatelích, ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům a společnosti. Za základ modelu považuje Kalivodová (2011) devět hlavních a třicet dva vedlejších kritérií, která jsou zaměřena na hlavní činnosti a mají různou váhu. Tento model je využíván pro hodnocení a benchmarking po celém světě a poskytuje přehled o silných stránkách a zároveň o oblastech, kde existuje potenciál pro zlepšení.

Kalivodová (2011) zdůrazňuje, že metodika BLUES převzala z modelu excellence EFQM systém hodnotících kritérií, umožňujících přidat každé společnosti určitý počet bodů a následně společnosti srovnávat s maximem či průměrem v oboru, regionu či individuálně zvoleném vzorku. Systém musí být využit tak, aby při jeho aplikaci různými hodnotiteli zůstávalo hodnocení konzistentní a objektivní. Oba modely vycházejí z předpokladu, že jednotlivá kritéria mají jinou důležitost a rozdílné jsou i konkrétní váhy a náročnost modelů na sběr dat. Rozdíl mezi metodami spočívá v tom, že metodika BLUES je zaměřena na schopnost start-upů přežít a rozvíjet se, naopak Model excellence EFQM hodnotí schopnost středních a velkých podniků zlepšovat se (Blues, 2009).

Kalivodová (2011) dodává, že účelem metodiky Blues je hodnocení start-up firmy v těchto sedmi oblastech: produkt, zákazníci, finance, informace, lidé, procesy a motivace. Oblasti jsou rozděleny do dvaceti kritérií, kterým je přiřazena váha dle významu pro přežití podniku viz Tab. 2.1. S podílem 27 % na celkovém počtu bodů jsou finance nejdůležitější oblastí. Další důležitou oblastí jsou s podílem 17 % na celkovém počtu bodů zákazníci a produkt, následuje oblast lidé s podílem 13 % na celkovém počtu bodů, poté oblast informace a procesy s podílem 10 % na celkovém počtu bodů. Na posledním místě je oblast motivace s podílem 5 % na celkovém počtu bodů. Maximální počet bodů, kterého je možné za jednotlivá kritéria dosáhnout, je dále násoben váhou kritéria.

Jak hovoří Kalivodová (2011), výstupem metodiky BLUES je srovnání hodnocené společnosti s maximem dosažených bodů, s vybraným vzorkem ostatních společností z databáze, anebo s minulostí na základě přiřazení počtu bodů jednotlivým kritériím.

Tab. 2.1 Okruhy pro ověřování stavu společnosti

Produkt	1	Schopnost vlastníka vytvořit produkt
	2	Reálnost konceptu produktu
Zákazníci	3	Znalost zákaznických potřeb
	4	Získání zákazníků
Finance	5	Dostatek hotovosti pro podnikání
	6	Dostatek hotovosti pro osobní spotřebu
	7	Reálný plán nákladů a výnosů
	8	Reálný plán toku hotovosti
	9	Znalost a propočet bodu zlomu
	10	Ceny a nákladové kalkulace
Informace	11	Informační síť partnerů
	12	Strategické plánování – podnikatelský plán
Lidé	13	Zajištění osobní podpory rodiny
	14	Výběr a nábor pracovníků
	15	Motivace a fluktuace pracovníků
	16	Schopnost delegovat
Procesy	17	Procesy a kontrolní mechanismy
	18	Stupeň využití ICT
	19	Plánování kapacit
Motivace	20	Motivace vlastníka

Zdroj: Kalivodová (2011)

2.3.2 Metody stanovení vah kritérií

Fotr a Švecová (2010) ve své publikaci stanovují váhy hodnotících kritérií, které určují důležitost daného kritéria v procentech. Vyšší procento udává vyšší důležitost kritéria. Váhy se stanoví různými metodami. Součet všech porovnávaných hodnot musí být vždy 100 %. Jednotlivé metody vah se dělí na metody přímého stanovení vah a metody založené na párovém srovnání významnosti kritérií. Mezi konkrétní metody stanovení vah kritérií patří:

1. metoda párového srovnání,
2. metoda postupného rozvrhu vah,
3. metoda alokace 100 %.

Ad 1) Metoda párového srovnání. Metoda párového srovnání dle autorů Fotr a Švecová (2010), funguje na principu srovnávání dvojic kritérií a hledání důležitějšího kritéria. Ke znázornění se používá tabulka, kde názvy jednotlivých sloupců i jednotlivých řádků vyjadřují jednotlivá kritéria. Výsledky jednotlivých porovnání se zapisují do trojúhelníkové

části matice v pravém horním rohu tabulky. Pokud je preferované kritérium na řádku, zapíše se do příslušného pole jednička, v opačném případě nula. Počet preferencí pro každé kritérium se spočte tak, že se sečtou jedničky pro dané kritérium v řádku a nuly pro dané kritérium ve sloupci. Konečné pořadí důležitosti kritérií se určí na základě počtu preferencí pro dané kritérium viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Zjišťování preferencí kritérií u metody párového srovnání

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	...	K _{n-1}	K _n	Počet preferencí	Pořadí kritéria
K ₁		1	1	...		0	8	1
K ₂			0	...		1	5	4
K ₃				...		0	7	2
...						...		
K _{n-1}						1	6	3
K _n							4	5

Zdroj: Fotr a Švecová (2010)

Ad 2) Metoda postupného rozvrhu vah. Fotr a Švecová (2010) uvádí, že metoda postupného rozvrhu vah seskupuje kritéria do dílčích skupin podle příbuznosti jejich věcné náplně. V prvním kroku se stanoví váhy jednotlivých skupin kritérií. Součet vah musí být vždy 100 %. Poté pro každou skupinu kritérií se stanoví váhy jednotlivých kritérií, kde v každé skupině musí být součet vah jednotlivých kritérií opět 100 %. Výsledná váha pro jednotlivá kritéria se vypočte vynásobením hodnoty váhy pro danou skupinu s hodnotou váhy pro dané kritérium ve skupině. Ukázka stanovení vah je viz Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Váhy kritérií a jejich skupin u metody postupného rozvrhu vah

Skupina kritérií	Váhy skupin kritérií	Kritéria	Váhy kritérií v rámci skupin	Výsledné váhy
S ₁	60 %	K ₁	70 %	42 %
		K ₂	30 %	18 %
S ₂	30 %	K ₃	50 %	15 %
		K ₄	30 %	9 %
		K ₅	20 %	6 %
S ₃	10 %	K ₆	80 %	8 %
		K ₇	20 %	2 %

Zdroj: Fotr a Švecová (2010)

Ad 3) Metoda alokace 100 procent. Tato metoda je založena na principu, že hodnotitel má k dispozici 100 % a jeho úkolem je tyto procenta rozdělit mezi jednotlivá kritéria podle

jejich významnosti. Fotr a Švecová (2010) zmiňují, že váha každého kritéria je definována počtem přiřazených procent. Součet všech jednotlivých procent musí být dohromady 100 %.

2.3.3 Ukazatele finanční analýzy

Finanční ukazatele dle autorů Knápková, Pavelková a Šteker (2013) slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a jsou neodmyslitelnou součástí systematického finančního řízení. Jedná se o soubor činností, které poskytují informaci o současné finanční situaci podniku a o tom, kam podnik za dobu své existence došel, odráží úroveň podniku, jeho konkurenceschopnost a jak se mu podařilo splnit jeho předpoklady. Výsledky analýzy slouží pro vlastní potřebu, ale i pro další podnikatelské subjekty jako jsou investoři, banky nebo dodavatelé. Smyslem je posoudit finanční situaci v budoucnu a připravit a zkvalitnit rozhodovací procesy.

Knápková, Pavelková a Šteker (2013) rozdělují ukazatele finanční analýzy k měření výkonnosti podniku do tří kategorií:

1. absolutní ukazatele,
2. rozdílové ukazatele,
3. poměrové ukazatele.

Ad 1) Absolutní ukazatele. Kislingerová (2001) charakterizuje absolutní ukazatele jako základní vstupní data, která tvoří obsah rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Absolutní ukazatele je možné rozdělit do několika skupin. Jestliže vyjadřují určitý stav nebo zaznamenávají daný časový interval, jedná se o stavové a tokové veličiny. Stavové veličiny najdeme v rozvaze, naproti tomu tokové veličiny nalezneme ve výkazu zisku a ztrát a výkazu cash flow. U absolutních ukazatelů lze provést jak vertikální, tak horizontální rozbor údajů.

Ad 2) Jak uvádí Růčková (2010), rozdílové ukazatele představují stav jednotlivých skupin aktiv nebo pasiv v daném okamžiku. Mezi typické rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond.

Ad 3) Poměrové ukazatele představují určitý stav či výkonnost dané položky ve srovnání s jinou související položkou. Představují jádro finanční analýzy, neboť komplexně hodnotí výkonnost i finanční pozici společnosti. Slouží ke srovnávání podniků, odvětví či celých ekonomických odvětví. Dluhošová (2010) ve své publikaci pro snadnější orientaci rozděluje poměrové ukazatele do pěti základních oblastí:

- ukazatele finanční stability a zadluženosti,
- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti posuzují míru zapojení vlastního nebo cizího kapitálu k financování svých aktiv a schopnost splácet cenu kapitálu, jak uvádí Růčková (2010). Podstatou analýzy finanční stability a zadluženosti je nalezení optimální kapitálové struktury, tedy vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. V reálné ekonomice není obvyklé, aby podnik financoval všechna svá aktiva z vlastního majetku. Zadluženost totiž není pouze negativní charakteristikou, ale určitá výše zadluženosti je pro podnik prospěšná, neboť přispívá k celkové rentabilitě a tržní hodnotě firmy.

Dluhošová (2010) považuje za nejdůležitější ukazatel podíl vlastního kapitálu na aktivech, který charakterizuje finanční stabilitu a samostatnost podniku. Ukazatel má rostoucí charakter a je definován tímto vztahem:

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.1)$$

Stupeň krytí stálých aktiv představuje ukazatel, který poměruje dlouhodobý kapitál ke stálým aktivům. Hodnota tohoto ukazatele by měla být alespoň 100 %. Jak tvrdí Dluhošová (2010), stupeň krytí stálých aktiv se vypočte podle následujícího vzorce:

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.2)$$

Ukazatele rentability jsou často označovány jako ukazatele návratnosti, profitability či výkonnosti. Vypovídají o tom, jak management vytváří zisk a zhodnocuje tak investovaný kapitál. Jak tvrdí Růčková (2010), ukazatele výnosnosti vloženého kapitálu slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané podnikatelské činnosti a poměrují zisk se zdroji. Mají tudíž největší význam pro investory a akcionáře.

V pojetí Dluhošová (2010) se nejčastěji používá ukazatel rentability aktiv (ROA), který poměruje zisk s celkovými aktivy. Tento ukazatel má rostoucí tendenci a je vymezen následujícím vzorcem:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (2.3)$$

Jak tvrdí Růčková (2010), ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) poměřuje zisk s investovaným kapitálem a představuje jeden ze základních ukazatelů měření návratnosti investic. Ukazatel rentability vloženého kapitálu je charakterizován tímto vztahem:

$$ROI = \frac{EAT}{\text{investovaný kapitál}} \quad (2.4)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Jak uvádí Dluhošová (2010), tento ukazatel by měl vykazovat rostoucí charakter. Ukazatel je vymezen pomocí následujícího vzorce:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Ukazatele likvidity vypovídají o okamžité platební schopnosti, tedy o tom, jak je společnost schopna hradit své závazky. Tyto ukazatele poukazují na to, zda má daná společnost dostatek likvidního majetku na provedení potřebných plateb a zda vytváří adekvátní podmínky k zajištění solventnosti. Tedy jestli má podnik výrobky k prodeji, jestli má prodejné zásoby a jak rychle je schopen dostát svých pohledávek. Dluhošová (2010) definuje tři základní ukazatele: ukazatel celkové likvidity, ukazatel pohotové likvidity a ukazatel okamžité likvidity.

Jak tvrdí Dluhošová (2010), celková likvidita představuje hlavní ukazatel pro finanční analýzu likvidity firmy a poměřuje oběžná aktiva s krátkodobými závazky, viz vzorec (2.6). Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Výpočet se provede dle následujícího vzorce:

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

Ukazatel pohotové likvidity vyjadřuje poměr oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Jak zdůrazňuje Dluhošová (2010), ideální hodnota pohotové likvidity se pohybuje v rozmezí 1,0 – 1,5. Ukazatel pohotové likvidity je definován pomocí tohoto vzorce:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

Jak zmiňuje Dluhošová (2010), ukazatel okamžité likvidity vyjadřuje okamžitou schopnost hradit své závazky. Poměruje nejlikvidnější prostředky, tedy peníze v hotovosti a peníze na účtech a krátkodobé dluhy. Ukazatel je poměrně nestabilní a výpočet se provede dle následujícího vzorce:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

Ukazatele aktivity nás informují o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části. Jak hovoří Dluhošová (2010), nejčastěji se lze setkat s ukazateli-doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Ukazatel doba obratu aktiv patří k nejdůležitějšímu ukazateli efektivnosti a popisuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv. Dle vysvětlení, které uvádí Dluhošová (2010), má ukazatel doba obratu aktiv klesající charakter a je charakterizován tímto vztahem:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

Jak popisuje Dluhošová (2010), doba obratu závazků je ukazatelem, který určuje počet dní, na které je poskytnut obchodní úvěr. Trend tohoto ukazatele je stabilní a výpočet se provede podle následujícího vzorce:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu vyjadřují hodnocení firmy pomocí tržních ukazatelů. Jak uvádí Růčková (2010), mezi nejdůležitější ukazatele tržní hodnoty patří čistý zisk na akcii, dividendový výnos, poměr tržní ceny akcie k účetní hodnotě, účetní hodnota akcií a ukazatel P/E.

2.3.4 Ukazatele nefinanční analýzy

Kislingerová (2008) dělí nefinanční ukazatele na podniky zaměřené na výrobu a prodej a na obchodní podniky. Pro podniky zaměřené na výrobu a prodej se doporučuje zaměřit na následující ukazatele: procento zmetků, účinnost výrobních linek, analýza vad a jejich příčin, čas dodávek, zpoždění dodávek, úroveň zásob, obrat zásob, analýza spokojenosti zákazníka, doba oprav, podíl na trhu ve srovnání s konkurencí, kvalifikovaní vs. nekvalifikovaní

zaměstnanci, počet provozních vs. řídicích zaměstnanců, podíl přesčasů, pracovní absence, výkonnost zaměstnanců, monitoring odborných oddělení, analýza trhu, analýza spokojenosti zákazníka a kvalita výrobku

Jak tvrdí Kislingerová (2008), pro obchodní podniky je vhodný následující systém ukazatelů: obrátkovost zboží, obchodní marže, průměrná velikost nákupu, počet věrnostních karet, úspěšnost reklamy, podíl obrátů platební kartou, podíl vlastních značek na obratu, podíl reklamací, hodinový výkon, spokojenost zaměstnanců, počet finančních prostředků vynaložených na inovace, míra automatizace a využití informačních technologií.

2.3.5 Metoda hodnocení životaschopnosti podniku

Metoda hodnocení vitality podniků, kterou sestavil Pollak (2003), hodnotí životaschopnost podniku pomocí bodů udělených deseti klíčovým charakteristikám. Většina klasických modelů hodnocení životaschopnosti podniku se zabývá hodnocením minulosti a snaží se odhadnout trend a na jeho základě predikovat budoucnost. Pollak (2003) jde však jinou cestou. Na základě zkušeností z praxe stanovil deset kategorií hodnocení a každou bodově ohodnotil podle úrovně, kterou může podnik v dané oblasti dosáhnout viz Tab. 2.4. Součet bodových ocenění, pak vyjadřuje procentuální podíl, který určuje vitalitu podniku. Procentuální podíly jsou uvedeny viz Tab. 2.5.

Tab. 2.4 Hodnocení vitality podniku

Kritérium	Charakteristika	Cílové body
Výzkum trhu cílený na pokrok	Nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku	13
Výrobky odpovídající trhu	Další důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku	12
Spokojení zákazníci	Důkaz správného marketingu a motivace zaměstnanců	11
Spokojenost finančních účastníků	Záruka finančních transakcí v budoucnosti	11
Poměr k životnímu prostředí	Předcházení možným konfliktům v budoucnosti	11
Kapitálová základna	Zdravý základ	10
Výhodná lokalizace podniku	Přínos oproti konkurenci	9
Zaměstnanci	Nezanedbatelný přínos pro budoucnost	8
Finanční výsledek	Důkaz zdravé podnikové politiky	8
Spolehliví dodavatelé	Při členění v průmyslu důležitý faktor	7

Zdroj: Pollak (2003)

Každé kritérium, viz Tab. 2.4, ovlivňují nefinanční ukazatele, podle kterých se přidělují výsledné body. Jak zdůrazňuje Pollak (2003), aby podnik dosáhl maximálního počtu bodů, musí

v dané oblasti dosahovat co nejlepších možných výsledků. Například u kritéria „výzkum trhu cílený na pokrok“ musí podnik sledovat vývoj ve všech vyspělých zemích a neomezovat se pouze na místní poměry. Dalším důležitým kritériem jsou „výrobky odpovídající trhu“. Aby hodnocený podnik dostal nejvyšší počet bodů, tedy 12, musí vyrábět výrobky či služby, které uspokojují potřeby potenciálních zákazníků. Podobně je tomu u všech ostatních bodů.

Tab. 2.5 Hodnocení vitality podniku dle Harryho Pollaka

Interval	Slovní vyjádření
0-20 %	Podnik je v krizi
21-40 %	Podnik je „nemocný“
41-60 %	Vitalita podniku není bez zásahu zajištěna
61-80 %	Vitalita podniku je velmi pravděpodobná
81-100 %	Vitalita podniku je téměř zaručena

Zdroj: Pollak (2003)

Uvedená metoda představuje vhodný nástroj pro hodnocení životaschopnosti podniku i přesto, že Pollak (2003) metodu aplikoval pouze na šest podniků, které byly právě v sanaci. Hodnocení této metody je zcela subjektivní, založené na hodnotící osobě, ale přináší uspokojivé výsledky. Výhoda této metody spočívá ve schopnosti hodnotit jak finanční stránku podniku, tak i ukazatele, které nejsou zachyceny v účetnictví podniku. Model byl definován v teoretické části této diplomové práce, protože je založen na subjektivním hodnocení charakteristik a nemá vědecké podložení. Na stejném principu je založeno i hodnocení úspěšnosti start-up firem.

2.3.6 Souhrnné metody hodnocení bonity firmy

Žák (2002) definuje bonitu firmy jako schopnost plnit své závazky, která často vyjadřuje obchodní pověst a zahrnuje solventnost a úroveň podnikatelských aktivit. Jak doplňuje Kislingerová (2008), pro firmy, které žádají o určité finanční prostředky, je stěžejním bodem odhadnout finanční situaci firmy. Pro bankovní instituce či investory je velmi důležité ohodnocení rizik, která ponese, pokud firmě poskytne dané finanční prostředky. Z tohoto důvodu jsou vytvářeny metody a postupy hodnocení bonity firem, které hodnotí bonitu firmy a předpovídají případný bankrot. Mezi jednodušší postupy patří soustavy ukazatelů, ke kterým se přidělují body. Mezi složitější postupy patří statistické postupy, které dokáží určit pravděpodobnost selhání firmy na základě jednotlivých hodnot finančních ukazatelů. Kislingerová (2008) uvádí základní představitele bonitních modelů. Jedná se o:

1. Kralickův rychlý test,

2. Altmanův index důvěryhodnosti.

Ad 1) Kralickův rychlý test je jednoduchý bodový systém, který je sestaven ze 4 ukazatelů z oblasti finanční analýzy, které jsou zaměřeny na hodnocení stability, likvidity, rentability a výsledků hospodaření podniku. Rejnuš (2008) konkrétně identifikuje koeficient samofinancování, dobu splácení dluhu z cash flow, cash flow v tržbách a rentabilitu aktiv. Každý ze zvolených ukazatelů je ohodnocen viz Tab. 2.6. Výslednou známku tvoří aritmetický průměr všech známek. Je možné vyhodnotit finanční stabilitu sečtením prvního a druhého ukazatele. Dále také výnosovou situaci, která je získána sečtením třetího a čtvrtého ukazatele.

Tab. 2.6 Kralickův test – stupnice hodnocení ukazatelů

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvencí (5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	< 12 let	> 30 let
CF v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: Kislingerová (2008)

Kvóta vlastního kapitálu neboli koeficient samofinancování vypovídá o kapitálové síle firmy, její samostatnosti a dlouhodobé finanční stabilitě. Dává nám informaci o tom, v jaké výši využívá podnik ke svému financování dluhy, jak uvádí Kislingerová (2008). Doba splácení dluhu z cash flow vypovídá o schopnosti podniku splatit své závazky za určité časové období. Jak zdůrazňuje Rejnuš (2014), cash flow v tržbách vyjadřuje rentabilitu tržeb, která ale není měřená pomocí zisku, ale prostřednictvím cash flow. Ukazatel rentabilita aktiv vypovídá o celkové výdělečné schopnosti podniku. Jednotlivé ukazatele jsou vymezeny následujícími vzorci:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

$$\text{Doba splácení dluhu z CF} = \frac{\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{fin. majetek}}{\text{cash flow}} \quad (2.12)$$

$$\text{Cash flow v tržbách} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBT} + \text{nákladové úroky} \cdot (1 - \text{daňová sazba})}{\text{celková aktiva}} \quad (2.14)$$

Ad 2) V pojetí Kislingerová (2008) představuje Altmanův index důvěryhodnosti souhrnný index hodnocení podniku, který je pro svou jednoduchost oblíbený v ČR. Výpočet indexu představuje rovnice s pěti ukazateli, ke kterým je přiřazena různá váha. Jedná se o:

- X_1 = podíl pracovního kapitálu k celkovým aktivům,
- X_2 = rentabilita čistých aktiv,
- X_3 = podíl EBIT/aktiva celkem,
- X_4 = tržní hodnota ZJ/celkové závazky nebo průměrný kurz akcií/nominální hodnota cizích zdrojů,
- X_5 = tržby/aktiva celkem.

Jak uvádí Růčková (2010), výpočet se liší pro firmy veřejně obchodovatelné na burze dle rovnice (2.15) a pro firmy veřejně neobchodovatelné na burze dle rovnic (2.16).

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1 X_5 \quad (2.15)$$

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5 \quad (2.16)$$

Interpretace výsledků pro veřejně obchodovatelné firmy je možné vidět viz Tab. 2.7 a pro neveřejně obchodovatelné firmy viz Tab. 2.8.

Tab. 2.7 Podniky obchodovatelné na kapitálovém trhu

Hodnota indexu	Interpretace výsledků
>2,99	Uspokojivá finanční situace
1,81-2,98	Šedá zóna
<1,81	Výrazné finanční problémy, možnost bankrotu

Zdroj: Růčková (2010)

Tab. 2.8 Podniky neobchodovatelné na kapitálovém trhu

Hodnota indexu	Interpretace výsledků
>2,9	Pásmo prosperity
1,2-2,9	Šedá zóna
<1,2	Pásmo bankrotu

Zdroj: Růčková (2010)

2.3.7 Zjednodušený podnikatelský plán (Lean Canvas)

Pro začínající firmy je velmi důležité sledovat vývoj v podniku a porovnávat předběžné plány s reálnou situací a skutečnými vykazovanými hodnotami v jednotlivých letech podnikání.

Avšak vypracování detailního podnikatelského plánu v plném rozsahu je na začátku podnikání velmi náročné a často nemožné. Z tohoto důvodu Svobodová a Andera (2017) prosazují zjednodušený podnikatelský plán neboli Lean Canvas, který zachycuje představy o podnikatelském projektu v devíti základních oblastech, na které by se měla zaměřit veškerá pozornost. Dočkal (2015) popisuje Lean Canvas jako jednostránkovou variantu podnikatelského plánu, která vychází z obecnějšího Business Model Canvas. Struktura modelu je znázorněna viz Obr. 2.4.

Problém Existující alternativy	Řešení	Unikátní nabídka hodnoty	Neférová výhoda	Zákazníci První vlaštovky
	Indikátory		Cesty k zákazníkům	
Struktura nákladů			Cenový model	

Obr. 2.4 Zjednodušený podnikatelský plán
Zdroj: Dočkal (2015)

Jak uvádí Kebová (2016), první oblast zjednodušeného podnikatelského plánu se zabývá potencionálními zákazníky a jejich potřebami. Další oblast se soustředí na popis problému a nalezení díry na trhu. Následuje řešení, které propojí předchozí dva body a vysvětlí, v čem je dané řešení nové a inovativní. Součástí je také popis produktu a jeho vlastností. Čtvrtá oblast je nejdůležitějším bodem celé metody, neboť charakterizuje budoucí hodnotu pro zákazníka. Dalším krokem je vytvoření cenového modelu. Cena představuje kromě zisku i cenný marketingový nástroj a je tedy nutné této oblasti věnovat velkou pozornost. V současnosti je trh charakterizován převládající nabídkou nad poptávkou, trvalým bojem o zákazníky, přemírou konkurence a dynamickými změnami. Šestá oblast se tedy zabývá tvorbou marketingové strategie, která do tohoto stavu vnese systém. V následující části jsou popsána

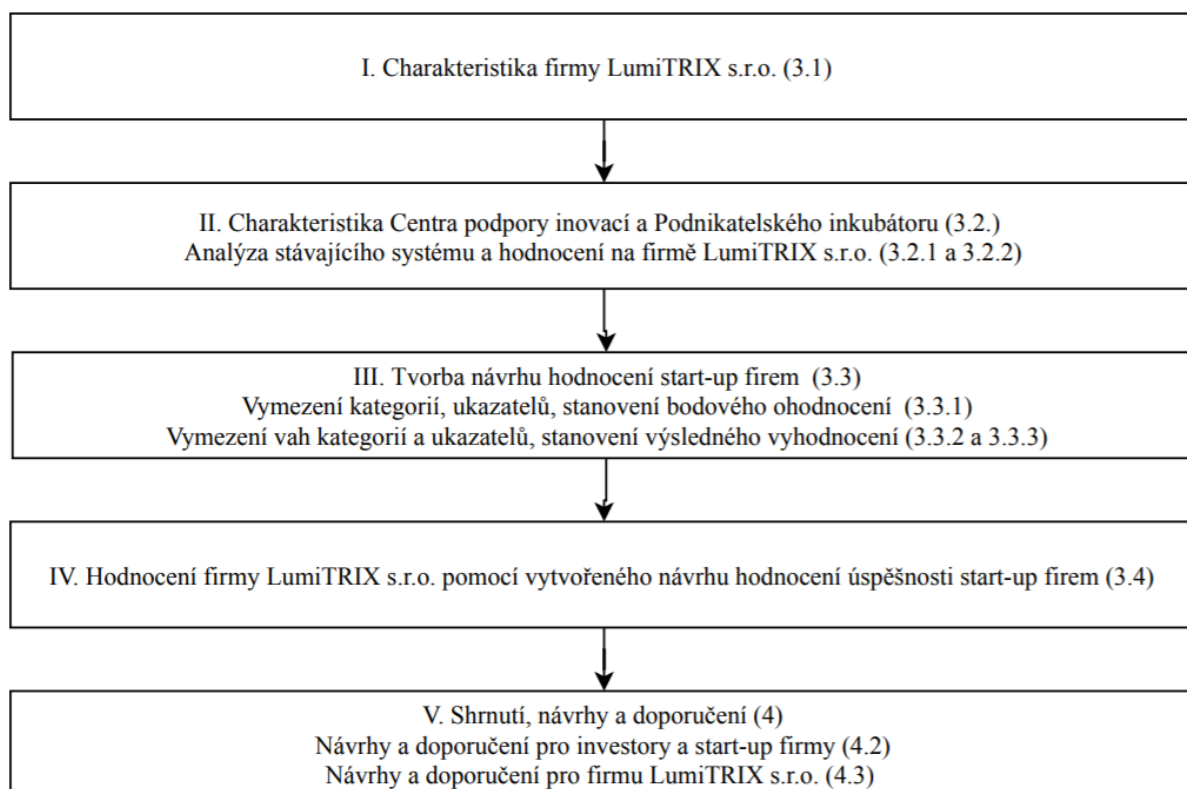
klíčová kritéria úspěchu, která musí být měřitelná a jasně definovatelná. Předposlední oblast obsahuje údaje o budoucích nákladech. Na závěr je nutné vymezit neférovou výhodu, která začínající firmu chrání před hrozbou konkurence.

Kebová (2016) zdůrazňuje, že metodika Lean Canvas umožňuje na základě vypracování devíti základních oblastí v jednoduché tabulce odhalit největší rizika, která mohou nastat při realizaci daného nápadu.

2.4 Vlastní postupové kroky návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem

Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem bude vycházet z metodiky BLUES, kterou popisuje Kalivodová (2011). Konkrétně bude modifikována hodnotící tabulka pro posouzení stupně hodnoty firmy, která umožní přidat každé společnosti určitý počet bodů. Zároveň bude aplikována metoda hodnocení životaschopnosti podniku, kterou sestavil Pollak (2003). Konkrétně bude modifikováno slovní hodnocení vitality podniku ve vztahu k hodnocení úspěšnosti start-up firem. Zároveň budou aplikovány finanční ukazatele dle autorů Dluhošová (2010), Ručková (2010) a Kislingerová (2001). Váhy jednotlivých kategorií a ukazatelů jsou stanoveny na základě párového ohodnocení, metody aplikace 100 procent a metody postupného rozvrhu. Jednotlivé části návrhu hodnocení start-up firem rovněž vycházejí z poznatků a potřeb pracoviště, respektive Podnikatelského inkubátoru v Centru podpory inovací v Ostravě a doplněny o postřehy odborníků a investorů z expertního týmu. Formulář pro žadatele o investici vychází ze zjednodušeného podnikatelského plánu, který popisuje Dočkal (2015), Kebová (2016) Svobodová a Andera (2017) a ze stávajícího systému hodnocení start-up firem.

Výsledný návrh hodnocení bude sloužit pro potřeby Podnikatelského inkubátoru v Ostravě a investory, kteří s ním dlouhodobě spolupracují. Testování návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firmy bude realizováno v konkrétní start-up firmě. Jedná se firmu LumiTRIX s.r.o. Tvorba návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem viz Obr. 2.5 zahrnuje 5 postupových kroků.



Obr. 2.5 Postup při zpracování praktické části

Zdroj: Vlastní zpracování

3 Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem

V kapitole je zpracována charakteristika firmy LumiTRIX s.r.o. a Centra podpory inovací v Ostravě včetně jejího pracoviště Podnikatelského inkubátoru. Následuje analýza a posouzení stávajícího stavu hodnocení úspěšnosti start-up firem, která je v současné době používána v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě. Stěžejním bodem této kapitoly je návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem a následné testování na konkrétní společnosti LumiTRIX s.r.o.

3.1 Charakteristika firmy LumiTRIX s.r.o.

Start-up firma LumiTRIX s.r.o. se zabývá outdoor & indoor projekčními systémy. Kombinuje hardwarové a softwarové řešení s projekční technikou pro vytvoření nového média. Nepovažuje fasády budov či stěny interiéru pouze jako prostor pro zobrazení zajímavé a působivé dekorace, ale hlavně jako nové zobrazovací médium, které může doplnit či konkurovat tabletům, smartphonům, led obrazovkám a dalším zařízením. Firma vyvinula a také vyrábí vlastní outdoorový projektor pro možnost realizace permanentní projekce ve veřejném prostoru. Jejich ambice ale stále směřují dále.

LumiTRIX s.r.o. nabízí jedinečné řešení na světovém trhu – kombinace HW, SW a Designu. Výrobky používají města k osvětlení, umělci ke zkrášlení budov, firmy ke komerčním projekcím. Projekční zařízení lze využívat za každého počasí, permanentně se správou na dálku. Společnost LumiTRIX s.r.o. sbírá řadu ocenění. V roce 2015 se například stala inovační firmou Moravskoslezského kraje. Společnost je inspirací pro světové výrobce projekční techniky.

Podnikání začali dva kamarádi v garáži v roce 2012. Chtěli pomocí venkovních projektorů tvořit světelnou fasádu (dekoraci) budov. Takové zařízení umožňující venkovní nepřetržitý provoz však nenašli a pustili se tedy do vlastního vývoje. Často používali nástroje a zkušenosti nacházející se v daném okolí, v garážích či u přátel a známých. Pracovali po večerech po práci. Zprvu bylo jedinou odměnou sdílené nadšení. Průlom nastal v roce 2014 na veletrhu ve Frankfurtu nad Mohanem, kde představili svůj výrobek. Po veletrhu se o ně začali zajímat velké dekorační firmy. V roce 2016 získali investora z ČR. Tyto finanční prostředky a know-how umožnily firmě LumiTRIX s.r.o. další výzkum, vývoj a rozvoj společnosti.

3.2 Charakteristika Centra podpory inovací a Podnikatelského inkubátoru v Ostravě

Centrum podpory inovací je vysokoškolským pracovištěm VŠB-TU Ostrava. Spolupracuje s fakultami a útvary VŠB-TU Ostrava, ostatními vysokými školami v České republice, vědeckými institucemi, organizacemi a právníckými osobami. Centrum podpory inovací je členem Společnosti vědeckotechnologických parků ČR. Organizačně je rozděleno na Centrum projektové podpory a na útvar Komercializace výsledků vědy a výzkumu viz příloha č. 2.

Hlavní činnost je zaměřena na zapojování univerzity do realizace kvalitních vzdělávacích, vědeckých a výzkumných projektů s cílem spoluvytvářet příležitosti pro akceleraci jejího rozvoje a napomáhat zvyšování její atraktivity a významu. Náplní CPI je hledání dotačních příležitostí, spoluúčast na přípravě a realizaci projektů a koordinace jejich efektivního řízení. Vytváří příležitosti pro rozvíjení podnikatelských nápadů do podoby reálných firem, usnadňuje transfer know-how do praxe a zajišťuje ochranu intelektuálního vlastnictví univerzity. Dále koordinuje podporu popularizace vědy a výzkumu ve prospěch VŠB-TU Ostrava. Zde také vykonává funkci regionálního koordinátora podpory technických a přírodovědných oborů v Moravskoslezském kraji. Důležitou funkcí CPI je podpora a komercializace vybraného know-how univerzity, které je uplatňováno prostřednictvím práv k duševnímu vlastnictví a podporou aktivit v oblasti inovačního podnikání. V rámci této oblasti Centrum podpory inovací provozuje Podnikatelský inkubátor VŠB-TU Ostrava. Základní informace o Podnikatelském inkubátoru zobrazuje viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Základní údaje o Podnikatelském inkubátoru v Ostravě

Charakteristika základních údajů	Základní údaje
Datum zahájení provozu	2012
Vlastník společnosti	VŠB-TUO
Počet nově vytvořených pracovních míst v roce 2017	36
Počet firem inkubátoru spolupracujících s VŠB-TUO v roce 2017	20
Počet studentů spolupracujících s inkubátorem v roce 2017	44

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Interních zdrojů Centra podpory inovací VŠB-TUO

Podnikatelský inkubátor funguje od roku 2012 v rámci Centra podpory inovací VŠB-TU Ostrava a jeho cílem je podpora inovativního podnikání v Moravskoslezském kraji. Je držitelem prestižní akreditace BIC, kterou uděluje European Business and Innovation Centre Network (EBN) na základě licence Evropské komise. Za dobu své existence svými

nadstandardními službami a zázemím podpořil více než 70 inovativních firem a společností. Od roku 2012 jeho akceleračním programem prošlo přes 60 start-upových projektů, které získaly celkovou investici ve výši 20 mil. Kč.

Pracoviště nabízí inkubovaným firmám celou řadu užitečných služeb, které pomáhají začínajícím, ale také i zkušeným podnikatelům a firmám. Centrum podpory inovací rozvíjí zajímavé nápady studentů a absolventů, podporuje inovativní podnikání v Moravskoslezském kraji, pomáhá začínajícím firmám při startu a rozvoji, poskytuje individuální konzultace a mentoring jednotlivcům i firmám a propojuje firmy neformálními vazbami s cílem navázat profesní spolupráci a předat zkušenosti z praxe.

Začátečníkům v této oblasti nabízí podporu konzultanta ve finančních a administrativních záležitostech, posouzení a zhodnocení jejich podnikatelského záměru, mentoring, individuální konzultace, sestavení plánu, a také velmi důležité kontakty v dané oblasti. Poskytuje cenné rady, jak založit společnost, jak zdokonalit současný výrobek, jak zvýšit výkonnost firmy, jak správně provést marketingovou strategii, jak financovat inovační podnikání a jak zajistit a udržet kvalitní lidské zdroje. Zavedeným firmám na trhu nabízí služby v oblasti práva, pomoc v oblasti ochrany duševního vlastnictví či spolupráci s vysoce specializovanými pracovišti univerzity a s výzkumnými týmy, které propojují univerzitní výzkum s praxí. Činnost Podnikatelského inkubátoru je také zaměřena na rozvoj inovačních nápadů studentů a absolventů vysokých škol.

Podnikatelský inkubátor není samostatnou účetní jednotkou. Finanční toky jsou navázány na CPI a následně na rozpočet VŠB-TU Ostrava. Snahou jeho týmu je hospodařit s vyrovnanou či mírně přebytkovou finanční bilancí. V roce 2016 byly aktivity podpory start-up firem poskytovány převážně zdarma či na hranici komerčních cen. Významných komerčních úspor bylo dosaženo prostřednictvím spolupráce s partnery podílejících se na realizaci bez nároku na honorář, nebo za symbolickou cenu.

Záměrem Podnikatelského inkubátoru CPI VŠB-TU Ostrava je se dále profilovat jako hlavní podpůrná infrastruktura v Moravskoslezském kraji zaměřená na podporu podnikavosti a inovačního podnikání. Primární cílovou skupinou jsou studenti a absolventi vysokých škol a start-upy v daném kraji.

3.2.1 Analýza podpory a stávajícího systému hodnocení úspěšnosti start-up firem v Podnikatelském inkubátoru

Podnikatelský inkubátor nabízí služby a informace, které pomáhají zejména studentům Vysoké školy báňské v Ostravě v začátcích vlastního podnikání. Jedním z programů, který podporuje rozvoj podnikání s cílem motivovat a podpořit realizaci vlastních podnikatelských záměrů, je tříměsíční akcelerační program Green Light.

Green Light akcelerační program představuje nejucelenější akcelerační program v Moravskoslezském kraji a umožňuje podpořit zajímavé podnikatelské nápady. Základem je tříměsíční Start-up akcelerační program zahrnující intenzivní přípravu zájemce v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě formou praktických workshopů s možnou účastí v závěrečné Start-up show.

Cílem tříměsíčního akceleračního programu Green Light je připravit zájemce na založení vlastní start-up firmy či případný vstup cizího kapitálu umožňující rychlejší nastartování podnikání. Účastníci programu získají teoretické znalosti a praktické dovednosti, které jim pomohou s rozvojem firmy či projektu. Během akceleračního programu se start-up firmy, které žádají o investici naučí definovat a plně pochopit svůj produkt nebo službu a také komu a jak ji vhodně nabídnout. Naučí se definovat a pochopit zdroje příjmů a náklady nutné k podnikání. Zdokonalí si řadu dovedností a schopností od vedení lidí přes právní předpisy, finance až po vedení účetnictví. Žadatelé o investici získají možnost vytvořit si vlastní webové stránky a grafiku firmy. Naučí se prezentovat svůj produkt a jak tento produkt vyvíjet, aby jej mohli co nejdříve uvést na trh. Získají povědomí o možnostech financování svého projektu a dostanou se do kontaktu s potenciálními investory.

Účastníkům akceleračního programu Green Light je nabídnuta spolupráce s nejlepšími pracovišti a výzkumnými pracovníky VŠB-TUO, včetně případného zprostředkování vysoce specializovaných služeb, analýz a odborných služeb laboratoří. Vítězové programu Green Light získají možnost financování prostřednictvím zkušeného investora a také důležité kontakty na odborníky z praxe.

Podnikatelský inkubátor je také prostředníkem mezi investory a start-up firmami, kterým chybí finanční prostředky nutné k dalšímu rozvoji. Investoři nemohou znát všechny start-up firmy, a proto se obrací na Podnikatelský inkubátor v Ostravě, který ze své podstaty má databázi těchto firem. Pro investora to znamená úsporu času při hledání firem, do kterých by chtěl investovat. Podobně jsou na tom začínající firmy, pro které je velmi složité hledat

potencionální investory, a proto se obrací na Podnikatelský inkubátor v Ostravě, který má o případných investorech přehled. Pro snadnější výběr start-up firem vhodných pro investici je důležité používat systém hodnocení, který umožní vyhodnotit výkonnost a potenciál start-up firem do budoucnosti.

V současné době v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě není používán ucelený systém hodnocení úspěšnosti, který by se této problematice věnoval. Podnikatelský inkubátor disponuje metodikou BLUES, která však nevyhovuje aktuálním trendům v oblasti hodnocení a není tedy v současné době využívána. Je používán pouze soubor dotazů pro vyhodnocení úspěšnosti dané start-up firmy, který obsahuje 13 dotazů viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Soubor dotazů pro hodnocení úspěšnosti start-up firmy dle Podnikatelského inkubátoru

	Jednotlivá kritéria hodnocení úspěšnosti start-up firem
1	Název projektu/ start-up firmy
2	Popis projektu a kam směřuje
3	Popis produktu
4	Popis týmu
5	Cílové skupiny, zákaznický segment
6	Jaké potřeby a problémy projekt řeší?
7	V čem je vaše řešení nebo projekt unikátní?
8	Co vše je v projektu momentálně zpracováno?
9	Finanční a obchodní ukazatele aktuálního stavu projektu (počet zákazníků, zisk)
10	Výše potřebné investice a její splatnost (postupně, najednou)
11	Očekávaná návratnost investice (doba, výše zisku)
12	Preferovaná forma investice (půjčka-dluhopis, podíl ve firmě, konvertibilní úvěr apod.)
13	Co ještě potřebujete od investora?

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Interních zdrojů Centra podpory inovací VŠB-TUO

3.2.2 Hodnocení firmy LumiTRIX pomocí stávajícího systému Podnikatelského inkubátoru v Ostravě

Stávající hodnocení úspěšnosti, které je používáno v Podnikatelském inkubátoru, je aplikováno na start-up firmu LumiTRIX s.r.o. za účelem zjištění konkrétních nedostatků a výhod. Po osobním setkání s vedením firmy LumiTRIX s.r.o. je provedeno hodnocení úspěšnosti na základě souboru 13 dotazů.

1. Název firmy

LumiTRIX s.r.o.

2. Popis start-up firmy a kam směřuje

Firma LumiTRIX s.r.o. je typický garážový start-up, který měl již mnohokrát zbankrotovat, ale z krize vždy vyšel posílen. Vlastníci firmy vymysleli, zkonstruovali, vyrobili, certifikovali a prodali nový typ osvětlovacího zařízení a s tímto výrobkem dobývají vznikající trhy ve světě. Vizí firmy je stát se celosvětovým leaderem na tomto nově vznikajícím trhu s videomappingem.

3. Popis produktu

Firma LumiTRIX s.r.o. vyrábí tři produkty: AoutdoorProjector T2, LumiBOX a LUMIVERSE SW. AoutdoorProjector T2 je automatický, outdoorový (IP43), digitální video-projektor s vestavěným video přehrávačem, prostorovým scannerem, kamerou, časovačem, ovládaný pomocí Wi-Fi / GSM sítě se zvukovým výstupem a možností obrazové synchronizace s univerzální upevňovací konzolí pro snadnou instalaci v městském prostředí. Projektor je certifikovaný (CE). LumiBOX je unikátní minipočítač k rozšíření funkcí běžně dostupných projektorů, je certifikovaný (CE). LUMIVERSE SW je software vyvinutý společností LumiTRIX s.r.o., který je určený pro snadnou přípravu a správu videomappingových projektů. Software dodávají společně s produkty ke snadné přípravě, správě a rozšíření funkcí interaktivity.

4. Popis týmu

Generálním a marketingovým ředitelem společnosti LumiTRIX s.r.o. je Lukáš Brus. Obchodním ředitelem a ředitelem pro komunikaci a obchodní strategii firmy je Tomáš Brus. Ekonomickým a zároveň personálním ředitelem je Jakub Kletenský. Výrobní ředitel je Radek Franc. Technickým ředitelem, který se stará o vývoj a výzkum nových technologií, je Václav Švirga. Firma má k 30.6. 2018 14 pracovníků na hlavní pracovní poměr, 6 pracovníků na dohodu o provedení práce a 5 pravidelných externistů.

5. Cílové skupiny, zákaznický segment

Stávajícími zákazníky firmy LumiTRIX s.r.o. jsou velké světelné dekorační firmy, kulturní a památkové instituce a video umělci. Zákazníci platí za nákup techniky, pronájem techniky, instalaci techniky, plánování a produkci projektů, tvorbu audiovizuálního obsahu, technickou podporu, servis, školení a vývoj speciálních aplikací.

6. Jaké potřeby a problémy projekt řeší?

Největším problémem firmy LumiTRIX s.r.o. je v současné době nízký počet věrných a loajálních zákazníků a špatná finanční situace podniku z důvodu čerpání úvěru.

7. V čem je vaše řešení nebo projekt unikátní?

Produkt, který start-up firma LumiTRIX s.r.o. vlastními prostředky a kapacitami vytvořila, nemá v současné době konkurenci na světovém trhu.

8. Co vše je v projektu momentálně zpracováno?

Výše zmíněné produkty byly již vyrobeny, certifikovány a prodány koncovému zákazníkovi.

9. Finanční a obchodní ukazatele aktuálního stavu projektu (počet zákazníků, zisk)

Pro hodnocení úspěšnosti start-up firmy LumiTRIX s.r.o. bylo vybráno období v rozmezí od 1.1. 2017 do 31.12. 2017. V tomto období firma vykazovala ztrátu ve výši – 7 601 tis. Kč. V tomto období firma obchodovala se 4 zákazníky.

10. Výše potřebné investice

Firma LumiTRIX s.r.o. požaduje 5 000 000 Kč se splatností do prosince 2018.

11. Očekávaná návratnost investice (doba, výše zisku)

Plánem firmy LumiTRIX s.r.o. je mít do roku 2025 příjem na úrovni 1. miliardy Kč. Investiční plán do budoucna start-up firmy LumiTRIX s.r.o. je uveden v příloze č. 3.

12. Preferovaná forma investice

Půjčka

13. Co ještě potřebujete od investora?

LumiTRIX s.r.o. požaduje nezasahovat do řízení společnosti.

Start-up firma LumiTRIX s.r.o. má na základě hodnocení, které je v současné době používáno v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě, konkurence schopný produkt uplatnitelný na světových trzích. Jedná se o nový typ osvětlovacího zařízení, který zatím nemá na českém ale i světovém trhu konkurenci. Hlavní výhodou žadatele o investici je důkladné zmapování trhu a znalost zákaznických potřeb. Nevýhodou je v současné době nízký počet zaměstnanců, který neumožní pružně reagovat na zvýšenou poptávku. Další nevýhodou je nízký počet věrných zákazníků, ale současný trend naznačuje, že se v blízké budoucnosti bude navyšovat.

Analýzou získaných odpovědí se start-up firma LumiTRIX s.r.o. jeví jako zajímavá pro investora. Má konkurenci schopný produkt, ve svém oboru nemá konkurenci, úspěšně zavedli výrobek na trh a i přes počáteční finanční problémy jim neustále rostou tržby, což je pro start-up firmy klíčová oblast. Investor získal základní přehled o dané společnosti, avšak konečné rozhodnutí musí učinit sám, neboť součástí této metodiky není jednoznačné bodové ohodnocení.

Realizací bylo zjištěno, že hodnocení na základě 13 dotazů je založeno na osobě hodnotitele a je čistě subjektivní. Výstupem tohoto hodnocení je pouze slovní popis start-up firmy žádající o finanční prostředky. Vytvořený soubor dotazů je srozumitelný a jednoduchý a jeho vyplnění zabere přibližně jednu hodinu. Hodnocení je možné rozdělit do 4 oblastí. První oblast je informační a poskytuje investorovi základní informace o předmětu podnikání společnosti, o zaměstnancích a o výrobku či službě (otázky 1, 2, 3, 4, 8). Další část se zabývá marketingem a definuje unikátnost produktu, cílovou skupinu a znalost zákaznických potřeb (otázky 5, 6, 7). Třetí část se zabývá financemi a konkrétně finančními a obchodními ukazateli jako je zisk nebo počet zákazníků. Investor také získá informaci o výši a preferované formě investice (otázky 9,10,11,12). Poslední část se věnuje představám a přáním žadatele o finanční prostředky (otázka 13).

Nedostatkem tohoto hodnocení je absence některých oblastí, které jsou pro investora důležité. Soubor dotazů nehodnotí například schopnost managementu zvládat krizové situace, využití moderních informačních a výpočetních technologií, jazykové znalosti zaměstnanců, inovativnost produktů, marketingovou komunikaci, motivaci a počet zaměstnanců nebo loajalitu a spokojenost zákazníků. Dalším nedostatkem je absence výsledného hodnocení. Není určena žádná bodová škála, která by případnému investorovi přesně určila životaschopnost firmy a potenciál do budoucna. Jednotlivé posuzované start-up firmy tedy není ani možné navzájem porovnávat. Stávající systém také neposkytuje zpětnou vazbu, v čem se může start-up firma zlepšit.

3.3 Tvorba návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem

V české ani zahraniční literatuře, zatím není používána ucelená metodika, která by se problematikou hodnocení úspěšnosti start-up firem zabývala. Jednotlivé Podnikatelské inkubátory a rovněž investoři používají odlišné způsoby hodnocení. Na základě požadavku Podnikatelského inkubátoru v Ostravě byl vytvořen návrh hodnocení úspěšnosti start-up firmy vycházející z modelů, přístupů, ukazatelů a metodik vymezených v literatuře a používaných

v praxi. Jedním z východisek návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem je metodika BLUES, která byla poprvé použita společností Brain Logistics, s.r.o. Další nástroj, dle kterého lze hodnotit úspěšnost start-up firmy, je jednoduše strukturovaný plán Lean Canvas, který zachovává principy Business Model Canvasu. V některých případech je možné úspěšnost start-up firem hodnotit na základě finančních ukazatelů, je však nutné se zabývat pouze těmi, které mají dobrou vypovídající schopnost. Velmi důležité, ale často opomíjené jsou nefinanční ukazatele, které nám mohou přinést nový pohled na danou situaci. Dále je možné využít metodu Harryho Pollaka, která hodnotí životaschopnost podniku v deseti kategoriích. Při hodnocení úspěšnosti start-up firem je možné také čerpat ze souhrnných metod hodnocení bonity firmy. Konkrétně se jedná o rychlý Kralickův test a Altmanův index důvěryhodnosti.

Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem je koncipován tak, aby sloužil pro firmy starší tří let, které žádají o investici. Je určena pro investory, kteří hledají pro svou investici vhodnou start-up firmu prostřednictvím Podnikatelského inkubátoru v Ostravě. Během tvorby návrhu byly realizované 3 fáze:

1. fáze: vymezení kategorií, ukazatelů, stanovení bodového ohodnocení,
2. fáze: stanovení vah jednotlivých kategorií a ukazatelů,
3. fáze: stanovení výsledného vyhodnocení úspěšnosti start-up firem.

Hodnocení úspěšnosti start-up firem by mělo být prováděno na základě osobního rozhovoru. Investor by měl klást podnikateli otázky týkající se jednotlivých kritérií a ten odpovídá. Na základě odpovědí start-up podnikatele by měla být tazatelem vybrána jedna z možných, předem stanovených odpovědí, která nejlépe vystihuje situaci konkrétního start-up podnikatele. Výsledky by měly být posléze osobně konzultovány s investorem, který by se měl na základě výsledků rozhodnout, zda bude do daného start-upu investovat či nikoliv. Pro vyplnění návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem nejsou potřeba žádné speciální přípravy nebo školení zaměstnanců a vedení firmy. Návrh hodnocení je dvouúrovňový, firma je hodnocená na základě 6 kategorií a poté následuje hodnocení na základě 23 ukazatelů. Na závěr je dle dosažených výsledků na základě procentuálního rozpětí rozhodnuto, zda je rozvoj start-up firmy do budoucna zajištěn, zda je investice riziková a jestli se předpokládá generování zisku.

3.3.1 Vymezení kategorií, ukazatelů, stanovení bodového ohodnocení (1. fáze)

Pro hodnocení nově začínajících firem, které žádají o finanční prostředky prostřednictvím Podnikatelského inkubátoru v Ostravě, byl vytvořen návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem, který obsahuje následujících šest kategorií: 1. Management, 2. Finanční stránka podniku, 3. Zákazníci, 4. Výrobek, 5. Podnikové procesy a inovace a 6. Zaměstnanci. Z důvodu vyšší vypovídající schopnosti byly v rámci každé kategorie vytvořeny konkrétní ukazatele viz Tab. 3.3. Jednotlivé kategorie a ukazatele vznikly na základě vytvořeného expertního týmu složeného z odborníků Podnikatelského inkubátoru v Ostravě (1 osoba), investorů (2 osoby) a vedení společnosti LumiTRIX s.r.o. (2 osoby).

Tab. 3.3 Vymezení jednotlivých kategorií a ukazatelů

Kategorie	Ukazatel
1. Management	1.1 Hodnocení schopnosti zvládat krizové situace
	1.2 Efektivní komunikace a schopnost vyjednávat
	1.3 Schopnost delegovat
	1.4 Samostatnost a aktivní přístup
	1.5 Time management
	1.6 Znalost zákonů, právních předpisů, principů a zásad
2. Finanční stránka podniku	2.1 Rentabilita aktiv
	2.2 Rentabilita vlastního kapitálu
	2.3 Celková likvidita
	2.4 Koeficient samofinancování
	2.5 EBITDA
3. Zákazníci	3.1 Počet věrných zákazníků
	3.2 Loajalita a spokojenost zákazníků
	3.3 Znalost zákaznických potřeb
4. Výrobek	4.1 Potenciál výrobku do budoucna
	4.2 Kvalita výrobku
	4.3 Schopnost dodat výrobek
5. Podnikové procesy a inovace	5.1 Inovace podnikových procesů
	5.2 Výkonnost
	5.3 Plánování a organizování
6. Zaměstnanci	6.1 Komunikace v anglickém jazyce
	6.2 Motivace zaměstnanců
	6.3 Počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Kategorie 1: Management

V kategorii managementu je hodnocena úroveň schopností a dovedností vedení konkrétní start-up firmy pomocí šesti ukazatelů. Mezi hodnocené ukazatele patří: Schopnost zvládat krizové situace viz Tab. 3.4, Efektivní komunikace a schopnost vyjednávat viz Tab. 3.5, Schopnost delegovat viz Tab. 3.6, Samostatnost a aktivní přístup viz Tab. 3.7, Time management viz Tab. 3.8, Znalost zákonů, právních předpisů, principů a zásad viz Tab. 3.9.

Tab. 3.4 Hodnocení schopnosti zvládat krizové situace (Ukazatel 1.1)

Popis	Body
Odvádí velmi dobrý výkon v extrémně krizových situacích, v náročných situacích neztrácí sebekontrolu, podporuje druhé, má vysokou sebedůvěru, motivuje ostatní a jde jim příkladem.	5
Tvorba standardů pro předcházení krizím, vytrvalost a odolnost, velmi dobrý výkon při zátěžových situacích, důvěřuje si, práce s prioritami.	4
Aktivní a samostatný přístup k řešení problémů, systematické řízení krizí, vyrovnanost v těžkých situacích, přiměřené sebevědomí.	3
Samostatně je schopen řešit jednoduché problémy, zvládá malou dávku stresu, změny akceptuje pouze pokud jim rozumí.	2
Vyhýbání se krizovým situacím, není schopen čelit zátěži, pod tlakem není schopen podat dobrý výkon.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.5 Efektivní komunikace a schopnost vyjednávat (Ukazatel 1.2)

Popis	Body
Excelentní formulace myšlenek, profesionální jednání, schopnost získat názory ostatních a pracovat s nimi, aktivní naslouchání, nápady konzultuje.	5
Výborné komunikační schopnosti, prezentování před týmem, formulování myšlenek na výborné úrovni, jasná a srozumitelná komunikace.	4
Tolerance, předávání informací, respektování názoru ostatních pracovníků, jasné a srozumitelné formulování myšlenek, ochota vyjednávat.	3
V obvyklých situacích jasně formuluje myšlenky, přiměřeně reaguje na názory ostatních, sdílí informace.	2
Problematické formulování myšlenek, omezená schopnost naslouchat, není schopen přijmout názor ostatních, neochota pracovat v týmu, nesnaží se vyjednávat.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.6 Schopnost delegovat (Ukazatel 1.3)

Popis	Body
Manažer je schopen pracovat v týmu. Rychle, jasně a zřetelně rozděluje úkoly svým podřízeným. Bez problému rozpozná, který úkol může delegovat a který naopak ne.	5
Manažer deleguje na své podřízené pouze jednoduché úkoly. Důležitou práci dělá sám.	4
Manažer je schopen delegovat úkoly, avšak zaměstnanci jsou zmateni z jeho požadavků. Výsledky mohou být neadekvátní.	3
Manažer není schopen rozdělit práci v týmu. Veškerou práci musí dělat sám.	2
Manažer neumí rozpoznat, které úkoly může delegovat a které ne. Vznikají pak problémy a nejasnosti ve společnosti. Často deleguje na podřízené své povinnosti.	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kalivodová (2011)

Tab. 3.7 Samostatnost a aktivní přístup (Ukazatel 1.4)

Popis	Body
Cíle převádí na konkrétní aktivity, dokáže rozložit a odhadnout své síly, dobře posuzuje riziko, má pozitivní přístup k životu a práci, ovlivňuje dění kolem sebe.	5
Složité úkoly převádí na dílčí úkoly, řídí sám sebe, plánuje, rychle pružně se rozhoduje, nebojí se odpovědnosti, přijímá určitou míru osobního rizika, rád zkouší nové věci, je předvídavý, rozhodný a aktivní.	4
Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, samostatně získává informace, je schopen vyjadřovat své názory i za cenu možných konfliktů, překonává překážky.	3
Samostatně plní běžné úkoly, u složitějších potřebuje dohled nebo instrukce, směrnice apod., vyhledává pomoc ostatních.	2
Nesamostatnost, pasivita, závislost na skupinovém myšlení.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.8 Time management (Ukazatel 1.5)

Popis	Body
Management plánuje potřebné zdroje a jejich efektivní využití. Rozhoduje se na základě priorit a dokáže se samostatně rozhodovat i v krizových situacích. Sleduje naplnění cílů a vizí a vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli.	5
Plánuje potřebné zdroje a čas. Organizuje svou činnost a dokáže také zorganizovat činnost druhých. Rozhoduje se samostatně a dokáže rozlišit naléhavé.	4
Dokáže organizovat svou činnost, rozlišit důležité a naléhavé záležitosti a věnovat jim pozornost. Pokud je to nutné, vytváří varianty plánu, o kterých však není schopen rozhodovat sám.	3
Má omezený časový plán, je schopen plánovat a vyhodnocovat, ale pouze aktuální činnosti a aktivity.	2
Dopředu si neplánuje svou práci a úkoly podřízených, úkoly plní nesystematicky a nahodile, nemá žádný časový plán a organizační záležitosti řeší až když je nutné.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.9 Znalost zákonů, právních předpisů, principů a zásad (Ukazatel 1.6.)

Popis	Body
Excelentní znalost právních předpisů, postupů, pravidel a skvělá orientace v souvisejících dokumentech.	5
Výborné znalosti v oblasti právní vědy.	4
Orientace v základních právních předpisech.	3
Mírné znalosti, potřebné k vykonání dané profese.	2
Základní teoretické znalosti z občanského práva, trestního zákoníku a zákona o obchodních korporacích.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Kategorie 2: Finanční stránka podniku

Kategorie finanční stránka podniku hodnotí finanční zdraví a úroveň současné situace podniku pomocí pěti ukazatelů. Finanční pozice firmy je hodnocena na základě rozvahy, výkazu zisku a ztráty a Cash Flow. Mezi hodnocené ukazatele patří: Rentabilita aktiv viz Tab. 3.10, Rentabilita vlastního kapitálu viz Tab. 3.11, Celková likvidita viz Tab. 3.12, Koeficient samofinancování viz Tab. 3.13, a EBITDA viz Tab. 3.14. Jednotlivé výpočty jsou provedeny dle vzorce (2.3), (2.5), (2.6), (2.11).

Tab. 3.10 Rentabilita aktiv (Ukazatel 2.1)

Procentuální vyjádření	Body
Více jak 15 %	5
12-14 %	4
8-11 %	3
0-7 %	2
negativní	1

Zdroj: Kislingerová (2008)

Tab. 3.11 Rentabilita vlastního kapitálu (Ukazatel 2.2)

Procentuální vyjádření	Body
Více jak 15 %	5
12-14 %	4
8-11 %	3
0-7 %	2
negativní	1

Zdroj: Kislingerová (2008)

Tab. 3.12 Celková likvidita (Ukazatel 2.3)

Bodové vyjádření	Body
1,8 – 2,5	5
1,5 – 1,79	4
1,1 – 1,49	3
1 – 0,5	2
Méně než 0,5	1

Zdroj: Dluhošová (2010)

Tab. 3.13 Koeficient samofinancování (Ukazatel 2.4)

Procentuální vyjádření	Body
30 % a více	5
20-29 %	4
10-19 %	3
0-9 %	2
negativní	1

Zdroj: Kislingerová (2008)

Tab. 3.14 EBITDA (Ukazatel 2.5)

Numerické vyjádření	Body
3 milióny Kč a více	5
2-3 miliónů Kč	4
1-2 miliónů Kč	3
Do 1 miliónu Kč	2
Ztráta	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Kategorie 3: Zákazníci

Kategorie zákazníků hodnotí schopnost uspokojování potřeb a požadavků stávajících zákazníků pomocí tří ukazatelů. Mezi hodnocené ukazatele patří: Počet věrných zákazníků viz Tab. 3.15, Loajalita a spokojenost zákazníků viz Tab. 3.16, a Znalost zákaznických potřeb viz Tab. 3.17.

Tab. 3.15 Počet věrných zákazníků (Ukazatel 3.1)

Popis	Body
10 – více věrných zákazníků	5
6-10 věrných zákazníků	4
3-5 věrných zákazníků	3
1-2 věrných zákazníků	2
0 věrných zákazníků	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.16 Loajalita a spokojenost zákazníků (Ukazatel 3.2)

Popis	Body
Všichni zákazníci firmy jsou spokojeni s výrobkem nebo službou. Rádi se do firmy vracejí a opakují nákup. Společnost doporučují své rodině a známým a nechtějí jinou značku. Nejsou žádné reklamace.	5
Firma má mnoho loajálních zákazníků, kteří jsou s danou službou či produktem spokojeni.	4
Zákazníci jsou spokojeni s daným výrobkem či službou, ale také nakupují u konkurence.	3
Zákazníci opakují svůj nákup pouze za velmi výhodnou cenu. Nejsou věrni značce, hledají pouze nejlepší nabídku na trhu.	2
Zákazníci vyzkoušeli produkt či službu pouze jednou. S daným výrobkem nebo službou nebyli spokojeni a svůj nákup už neopakovali.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.17 Znalost zákaznických potřeb (Ukazatel 3.3)

Popis	Body
Jasně definováno, co zákazníci požadují. Schopnost dodávat výrobky včas, v dobré kvalitě a na správném místě. Start-up má dobře propracovanou marketingovou strategii a dokáže predikovat potřeby zákazníků do budoucna.	5
Jasně definováno, co zákazníci požadují. Start-up nezná budoucí potřeby zákazníka. Je schopen pouze uspokojit stávající poptávku.	4
Start-up má definované potřeby, ale se stávajícími zdroji není schopen plně pokrýt požadavky trhu.	3
Omezená znalost trhu. Start-up necílí na konkrétní cílovou skupinu a vyrábí produkt o který nemusí být na daném trhu zájem.	2
Start-up nezná potřeby zákazníků, vyrábí výrobky, o které není na trhu dostatečný zájem.	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kalivodová (2011)

Kategorie 4: Výrobek

Kategorie výrobek hodnotí schopnost start-up firmy vyrábět a dodávat kvalitní produkt s potenciálem do budoucna pomocí tří ukazatelů. Mezi hodnocené ukazatele patří: Potenciál výrobku do budoucna viz Tab. 3.18, Kvalita výrobku viz. Tab. 3.19 a Schopnost dodat výrobek viz Tab. 3.20.

Tab. 3.18 Potenciál výrobku do budoucna (Ukazatel 4.1)

Popis	Body
Výrobek či služba byla detailně prověřena výzkumem, byla testována se zákazníky a vyhověla všem dílčím sledovaným aspektům. Dle testování má potenciál do budoucna.	5
Produkt byl prověřen výzkumem, byl testován se zákazníky, ale nebyly prověřeny všechny dílčí aspekty. Vedení firmy předpokládá, že produkt má potenciál do budoucna.	4
Během výroby bylo testováno, zda bude o výrobek na trhu zájem. Nebyly však otestovány detailněji jeho vlastnosti.	3
Testování výrobku bylo nedokonalé a vyskytly se chyby, které nemohou zaručit potenciál výrobku do budoucna.	2
Produkt byl vytvořen bez jakéhokoliv testování a není možné zaručit jeho prodejnost v budoucnu.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.19 Kvalita výrobku (Ukazatel 4.2)

Popis	Body
Výrobek dosahuje výborné kvality, nemá žádné nedostatky a vyhovuje nejprísnejším požadavkům trhu a zákazníků.	5
Výrobek má drobné vady, které však nemají vliv na prodej.	4
Výrobek má drobné vady, ale svůj okruh zákazníků na trhu má.	3
Kvalita výrobku má nedostatky a vady, ale s určitým omezením je výrobek schopný konkurovat na trhu.	2
Kvalita výrobku je nedostatečná, nemá potřebné parametry a není ho možné prodat.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.20 Schopnost dodat výrobek (Ukazatel 4.3)

Popis	Body
Výrobek je dodáván včas, v požadovaných dodávkách a v požadované kvalitě s ohledem na životní prostředí.	5
Výrobek je dodáván včas, v požadovaných dodávkách a v požadované kvalitě.	4
Výrobek je kvalitní, ale je dodán s prodlením.	3
Výrobek je schopna start-up firma dodat včas, ale ve špatné kvalitě.	2
Společnost není schopna dodat výrobek včas, v požadovaném množství, na správném místě a kvalitě.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Kategorie 5: Podnikové procesy a inovace

Kategorie podnikové procesy a inovace hodnotí úroveň podnikových procesů a inovační potenciál podniku pomocí tří ukazatelů. Mezi hodnocené ukazatele patří: Výkonnost viz Tab. 3.21, Inovace podnikových procesů viz Tab. 3.22 a Plánování a organizování viz Tab. 3.23.

Tab. 3.21 Výkonnost (Ukazatel 5.1)

Popis	Body
Výkon a výsledek je nadstandardní.	5
Výkon je vysoce spolehlivý a stabilní.	4
Výkon je stabilní a spolehlivý. Má schopnost podat výkon podle potřeb konkrétního zadavatele.	3
Většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy, orientuje se na výkon i na výsledek.	2
Start-up se snaží dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se přitom s velkými problémy.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.22 Inovace podnikových procesů (Ukazatel 5.2)

Popis	Body
Start-up firma neustále inovuje a zdokonaluje svůj produkt za pomoci nejnovějších výpočetních a informačních technologií. Na trh přichází s novinkami a je vždy o krok před konkurencí. Sleduje vývoj ve vyspělých zemích.	5
Start-up firma inovuje velmi rychle, ale nikdy není leadrem na trhu. Jejich inovace přicházejí společně s jinými konkurenčními firmami.	4
Start-up firma inovuje pouze natolik, že je schopna se udržet na trhu. Sama nepřichází s novinkami, pouze následuje ostatní společnosti.	3
Start-up firma inovuje minimálně a oproti konkurenci nestačí reagovat na změny na daném trhu.	2
Start-up firma se bojí změn, proto neinovuje a pokračuje ve strnulých zaběhlých procesech. Výrobky a služby jsou zastaralé a neodpovídají požadavkům koncových zákazníků.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.23 Plánování a organizování (Ukazatel 5.3)

Popis	Body
Start-up firma vytváří společné vize, strategie, stanovuje cíle, sleduje naplňování cílů, motivuje okolí, rozhoduje se na základě priorit, diverzifikuje riziko.	5
Systematické a objektivní plánování práce, plánování potřebných zdrojů i jejich efektivní využití, neustálé zlepšování.	4
Včasné plánování zdrojů a potřebného času, stabilní výkon, dobré rozhodování ve standardních situacích.	3
Plánování a organizování až v případě nutnosti, částečné organizování času a výkonu.	2
Potřebné zdroje nejsou efektivně využívány, práce není zorganizovaná a naplánovaná.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Kategorie 6: Zaměstnanci

Kategorie zaměstnanci hodnotí kvalitu, schopnosti a dovednosti zaměstnanců v start-up firmě. Mezi hodnocené ukazatele patří Komunikace v anglickém jazyce viz Tab. 3.24, Motivace zaměstnanců viz Tab. 3.25, a Počet zaměstnanců viz Tab. 3.26.

Tab. 3.24 Komunikace v anglickém jazyce (Ukazatel 6.1)

Popis	Body
Zaměstnanci komunikují v ústní i psané formě na excelentní úrovni, rozumí odborným textům, využívají cizí zdroje dat ke své práci.	5
Bez problému rozumí mluvenému i psanému projevu, psaný text je jasný, vhodně strukturovaný a členěný.	4
Zaměstnanci jsou schopni plyně konverzovat, bez větších problémů rozumí autentickým cizojazyčným textům.	3
Znalost základní gramatiky, pasivně rozumí psanému a mluvenému projevu.	2
Žádná či velmi malá znalost anglického jazyka, základní slovní zásoba, seznamování s výslovností, potřebují překladatele.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.25 Motivace zaměstnanců (Ukazatel 6.2)

Popis	Body
Management motivuje zaměstnance možnostmi kariérního růstu, postavením ve firmě nebo možnostmi pracovat v zahraničí. Nejlepším zaměstnancům jsou poskytovány vzdělávací kurzy na zlepšení dosavadních dovedností a schopností.	5
Zaměstnanci jsou motivováni různými benefity např. 13. plat, více dnů dovolené, účast na firemních a společenských akcích (teambuilding), příspěvky na stravu a dopravu, služební auto, notebook a mobil.	4
Management motivuje zaměstnance různými odměnami, které dostanou za provedenou práci navíc.	3
Management motivuje zaměstnance zvýšením platu.	2
Zaměstnanci nejsou managementem motivováni k lepším pracovním výkonům.	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.26 Počet zaměstnanců (Ukazatel 6.3)

Popis	Body
20 – více zaměstnanců	5
10-20 zaměstnanců	4
5-10 zaměstnanců	3
1-5 zaměstnanců	2
0-1 zaměstnanců	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro posuzování start-up firem pomocí vlastních ukazatelů jsou vytvořeny navrhované formuláře. Na základě těchto formulářů se posuzovaná start-up firma po konzultaci s pověřenou osobou z Podnikatelského inkubátoru v Ostravě bodově ohodnotí. Bodové hodnocení jednotlivých formulářů se následně převede do vytvořeného návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem. Pokud daný start-up dosahuje v jednotlivých oblastech excelencí výsledků a splňuje veškerá požadovaná kritéria, je ohodnocen maximálním počtem bodů, tedy pěti body. Naopak pokud v dané oblasti zaostává a požadovaná kritéria nesplňuje a nedosahuje dobré výkonnosti je ohodnocen minimálním počtem bodů, tedy jedním bodem viz Tab. 3.27.

Tab. 3.27 Škály používané pro hodnocení dané start-up firmy

Bodové ohodnocení	Slovní vyjádření
5	Splňuje veškerá požadovaná kritéria.
4	Splňuje požadovaná kritéria, ale objevují se mírné nedostatky.
3	Částečně splňuje požadovaná kritéria.
2	Požadovaná kritéria nesplňuje, ale projevuje snahu o nápravu.
1	Požadovaná kritéria nesplňuje.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Stanovení vah jednotlivých kategorií a ukazatelů (2. fáze)

Pro hodnocení start-up firem byly navrženy nové hodnotící kategorie a ukazatele, kterým byly přiřazeny určité váhy. Stanovení vah (mír významnosti) bylo určeno na základě metod popsaných v teoretické části. Konkrétně se jedná o metodu párového srovnání, metodu postupného rozvrhu vah a metodu alokace 100 procent. Důležitost každé kategorie byla určena na základě metody párového srovnání. Výsledné pořadí jednotlivých kategorií je zobrazeno viz Tab. 3.28.

Tab. 3.28 Aplikace metody párového srovnání na daných kategoriích

Kategorie	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	Počet preferencí	Pořadí
Finanční stránka podniku (K ₁)		0	1	1	1	1	4	2
Management (K ₂)			1	1	1	1	5	1
Podnikové procesy a inovace (K ₃)				0	0	1	1	5
Výrobek (K ₄)					0	1	2	4
Zákazníci (K ₅)						1	3	3
Zaměstnanci (K ₆)							0	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnot uvedených v tabulce vyplývá, že nejvyšší míru významnosti má kategorie management. Na dalších pozicích významnosti jsou kategorie finanční stránka podniku, zákazníci, výrobek, proces a nejnižší míru významnosti má kategorie zaměstnanci. Na základě tohoto pořadí byla za pomoci metody alokace 100 procent rozdělena procenta jednotlivým kategoriím. Konkrétní procentuální vyjádření jednotlivých kategorií bylo stanoveno za pomoci expertního týmu složeného z investorů (2 osoby), odborníka z Podnikatelského inkubátoru v Ostravě (1 osoba) a vedením start-up firmy LumiTRIX (2 osoby). Přiřazené hodnoty jednotlivým kategoriím jsou zobrazeny viz Tab. 3.29.

Tab. 3.29 Kategorie a jejich váhy

Kategorie	Váha kategorie v %
1. Management (K_2)	36 %
2. Finanční stránka podniku (K_1)	20 %
3. Zákazníci (K_5)	15 %
4. Výrobek (K_4)	15 %
5. Podnikové procesy a inovace (K_3)	7 %
6. Zaměstnanci (K_6)	7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro každou kategorii zvlášť byla zjištěna důležitost jednotlivých ukazatelů za pomoci metody párového srovnání. Výsledné pořadí jednotlivých ukazatelů je zobrazeno viz Tab. 3.30, Tab. 3.31, Tab. 3.32, Tab. 3.33, Tab. 3.34 a Tab. 3.35.

Tab. 3.30 Aplikace metody párového srovnání pro kategorii management

Ukazatel	U_1	U_2	U_3	U_4	U_5	U_6	Počet preferencí	Pořadí
Efektivní komunikace a schopnost vyjednávat (U_1)		1	1	0	1	1	4	2
Samostatnost a aktivní přístup (U_2)			0	0	1	1	2	4
Schopnost delegovat (U_3)				0	1	1	3	3
Schopnost zvládat krizové situace (U_4)					1	1	5	1
Time management (U_5)						1	1	5
Znalost zákonů, právních předpisů, principů a zásad (U_6)							0	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.31 Aplikace metody párového srovnání pro kategorii finanční stránka podniku

Ukazatel	U ₁	U ₂	U ₃	U ₄	U ₅	Počet preferencí	Pořadí
EBITDA (U ₁)		0	0	0	0	0	5
Rentabilita vlastního kapitálu (U ₂)			0	1	1	3	2
Rentabilita aktiv (U ₃)				1	1	4	1
Celková likvidita (U ₄)					1	2	3
Koeficient samofinancování (U ₅)						1	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.32 Aplikace metody párového srovnání pro kategorii zákazníci

Ukazatel	U ₁	U ₂	U ₃	Počet preferencí	Pořadí
Loajalita a spokojenost zákazníků (U ₁)		0	1	1	2
Počet věrných zákazníků (U ₂)			1	2	1
Znalost zákaznických potřeb (U ₃)				0	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.33 Aplikace metody párového srovnání pro kategorii výrobek

Ukazatel		U ₂	U ₃	Počet preferencí	Pořadí
Kvalita výrobku (U ₁)		0	1	1	2
Potenciál výrobku do budoucna (U ₂)			1	2	1
Schopnost dodat výrobek (U ₃)				0	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.34 Aplikace metody párového srovnání pro kategorii podnikové procesy a inovace

Ukazatel	U ₁	U ₂	U ₃	Počet preferencí	Pořadí
Inovace podnikových procesů (U ₁)		1	1	2	1
Plánování a organizování (U ₂)			0	0	3
U ₃ Výkonnost (U ₃)				1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.35 Aplikace metody párového srovnání pro kategorii zaměstnanci

Ukazatel	U ₁	U ₂	U ₃	Počet preferencí	Pořadí
Komunikace v anglickém jazyce (U ₁)		1	1	2	1
Motivace zaměstnanců (U ₂)			1	1	2
Počet zaměstnanců (U ₃)				0	3

Zdroj: Vlastní zpracování

V každé kategorii byly jednotlivým ukazatelům přiřazeny procentuální hodnoty za pomoci metody alokace 100 procent opět ve spolupráci s investory (2 osoby), odborníka z Podnikatelského inkubátoru v Ostravě (1 osoba) a vedením společnosti LumiTRIX s.r.o.

(2 osoby). Přiřazené hodnoty jednotlivým kategoriím jsou zobrazeny viz Tab. 3.36 ve sloupci s názvem „Váha ukazatelů v dané kategorii“. Součet procent v každé kategorii musí být 100 %.

Na základě výpočtu z předchozího kroku byla váhová hodnota kategorie 1. Management stanovena na 36 % viz Tab. 3.36. Dalším důležitým ukazatelem je efektivní komunikace a schopnost vyjednávat s podílem 20 % a schopnost delegovat s podílem 20 % na celkovém počtu bodů. Následuje ukazatel samostatnost a aktivní přístup s podílem 15 % na celkovém počtu bodů, poté ukazatel Time management s podílem 10 % na celkovém počtu bodů. Nejméně důležitým ukazatelem oblasti management je znalost zákonů, právních předpisů, principů a zásad s podílem 5 % na celkovém počtu bodů.

Na základě výpočtu z předchozího kroku byla váhová hodnota kategorie 2. Finanční stránka podniku stanovena na 20 % viz Tab. 3.36. Rentabilita aktiv představuje s podílem 35 % na celkovém počtu bodů nejdůležitější ukazatel kategorie finanční stránka podniku. Dalším důležitým ukazatelem je Rentabilita vlastního kapitálu s podílem 25 % na celkovém počtu bodů. Poté ukazatel celková likvidita s podílem 20 % na celkovém počtu bodů. Následuje ukazatel koeficient samofinancování s podílem 15 % na celkovém počtu bodů. Nejméně důležitým ukazatelem je EBITDA s podílem 5 % na celkovém počtu bodů.

Na základě výpočtu z předchozího kroku byla váhová hodnota kritéria 3. Zákazníci stanovena na 15 % viz Tab. 3.36. Nejdůležitější ukazatel v kategorii zákazníci představuje počet věrných zákazníků s podílem 50 % na celkovém počtu bodů. Následuje ukazatel loajalita a spokojenost zákazníků s podílem 30 % na celkovém počtu bodů. Nejméně důležitý je ukazatel znalost zákaznických potřeb s podílem 20 % na celkovém počtu bodů.

Na základě výpočtu z předchozího kroku byla váhová hodnota kritéria 4. Výrobek stanovena na 15 % viz Tab. 3.36. Potenciál výrobku do budoucna představuje s podílem 40 % na celkovém počtu bodů nejdůležitější ukazatel kategorie výrobek. Následuje ukazatel kvalita výrobku s podílem 35 % na celkovém počtu bodů a ukazatel schopnost dodat výrobek s podílem 25 % na celkovém počtu bodů.

Na základě výpočtu z předchozího kroku byla váhová hodnota kritéria 5. Podnikové procesy a inovace stanovena na 7 % viz Tab. 3.36. Nejvýznamnějším ukazatelem kategorie proces je inovace podnikových procesů s podílem 60 % na celkovém počtu bodů, poté ukazatel výkonnosti s podílem 25 % procent na celkovém počtu bodů a ukazatel plánování a organizování s podílem 15 % na celkovém počtu bodů.

Na základě výpočtu z předchozího kroku byla váhová hodnota kritéria 6. Zaměstnanci stanovena na 7 % viz Tab. 3.36. Za nejdůležitější ukazatel kategorie zaměstnanci lze považovat ukazatel komunikace v anglickém jazyce s podílem 60 % na celkovém počtu bodů. Další stejně důležitou oblastí je motivace zaměstnanců a počet zaměstnanců. Oba ukazatele mají shodný podíl 20 % na celkovém počtu bodů.

Tab. 3.36 Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem

Kategorie	Váha kategorie v %	Ukazatel	Váha ukazatelů v kategorii %
1. Management	36 %	1.1 Hodnocení schopnosti zvládat krizové situace	30 %
		1.2 Efektivní komunikace a schopnost vyjednávat	20 %
		1.3 Schopnost delegovat	20 %
		1.4 Samostatnost a aktivní přístup	15 %
		1.5 Time management	10 %
		1.6 Znalost zákonů, právních předpisů, principů a zásad	5 %
2. Finanční stránka podniku	20 %	2.1 Rentabilita aktiv	35 %
		2.2 Rentabilita vlastního kapitálu	25 %
		2.3 Celková likvidita	20 %
		2.4 Koeficient samofinancování	15 %
		2.5 EBITDA	5 %
3. Zákazníci	15 %	3.1 Počet věrných zákazníků	50 %
		3.2 Loajalita a spokojenost zákazníků	30 %
		3.3 Znalost zákaznických potřeb	20 %
4. Výrobek	15 %	4.1 Potenciál výrobku do budoucna	40 %
		4.2 Kvalita výrobku	35 %
		4.3 Schopnost dodat výrobek	25 %
5. Podnikové procesy a inovace	7 %	5.1 Inovace podnikových procesů	60 %
		5.2 Výkonnost	25 %
		5.3 Plánování a organizování	15 %
6. Zaměstnanci	7 %	6.1 Komunikace v anglickém jazyce	60 %
		6.2 Motivace zaměstnanců	20 %
		6.3 Počet zaměstnanců	20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočet výsledné hodnoty jednotlivých vah byla použita metoda postupného rozvrhu vah. Výpočet se provedl tak, že se násobila hodnota jednotlivých ukazatelů s hodnotou kategorie, ve které se ukazatel nachází viz. Tab. 3.37. Součet všech vah ze všech kategorií musí být 100 %.

Tab. 3.37 Výpočet celkových vah

Kategorie	Váha kategorie v %	Ukazatel	Váha ukazatelů v kategorii %	Celková váha v %
1. Management	36 %	1.1 Hodnocení schopnosti zvládat krizové situace	30 %	10,80 %
		1.2 Efektivní komunikace a schopnost vyjednávat	20 %	7,20 %
		1.3 Schopnost delegovat	20 %	7,20 %
		1.4 Samostatnost a aktivní přístup	15 %	5,40 %
		1.5 Time management	10 %	3,60 %
		1.6 Znalost zákonů, právních předpisů, principů a zásad	5 %	1,80 %
2. Finanční stránka podniku	20 %	2.1 Rentabilita aktiv	35 %	7,00 %
		2.2 Rentabilita vlastního kapitálu	25 %	5,00 %
		2.3 Celková likvidita	20 %	4,00 %
		2.4 Koeficient samofinancování	15 %	3,00 %
		2.5 EBITDA	5 %	1,00 %
3. Zákazníci	15 %	3.1 Počet věrných zákazníků	50 %	7,50 %
		3.2 Loajalita a spokojenost zákazníků	30 %	4,50 %
		3.3 Znalost zákaznických potřeb	20 %	3,00 %
4. Výrobek	15 %	4.1 Potenciál výrobku do budoucna	40 %	6,00 %
		4.2 Kvalita výrobku	35 %	5,25 %
		4.3 Schopnost dodat výrobek	25 %	3,75 %
5. Podnikové procesy a inovace	7 %	5.1 Inovace podnikových procesů	60 %	4,20 %
		5.2 Výkonnost	25 %	1,75 %

		5.3 Plánování a organizování	15 %	1,05 %
6.Zaměstnanci	7 %	6.1 Komunikace v anglickém jazyce	60 %	4,20 %
		6.2 Motivace zaměstnanců	20 %	1,40 %
		6.3 Počet zaměstnanců	20 %	1,40 %

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3 Stanovení výsledného vyhodnocení úspěšnosti start-up firem (3. fáze)

Výsledkem vyhodnocení úspěšnosti hodnocení start-up firem je rozpětí intervalu dosažených výsledků v procentuálním vyjádření, které vyjadřuje předpoklady pro další růst firmy a návratnost vloženého kapitálu viz Tab. 3.38. Rozpětí intervalu dosažených výsledků start-up firem vychází z hodnocení životaschopnosti podniku, které uvádí Pollak (2003). Procentuální hodnoty byly modifikovány na základě konzultace s expertním týmem.

Tab. 3.38 Hodnocení dosažených výsledků na základě procentuálního rozpětí

Interval	Slovní vyjádření
81-100 %	Rozvoj start-up firmy do budoucna je zajištěn. Investice je nejméně riziková a předpokládá nadstandardní zisk
61-80 %	Start-up firma je úspěšná a investice do tohoto start-up představuje minimální riziko a předpoklad vyššího zisku.
46-60 %	Investice do start-up je riziková, ale může generovat zisk.
31-45 %	Podnik je nemocný. Investice je vysoce riziková.
20-30 %	Start-up je v krizi, nemá předpoklady pro budoucí růst. Není vhodný pro investici.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pollak (2003)

3.4 Hodnocení firmy LumiTRIX s.r.o. pomocí vytvořeného návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firmy

V následujícím textu je provedeno hodnocení úspěšnosti start-up firmy LumiTRIX s.r.o. pomocí vlastního návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firmy. Přiložena je zde zjednodušená tabulka s výsledky viz Tab. 3.36. Plná verze, s provedenými výpočty je uvedena v příloze č. 4.

Kategorie 2. Finanční stránka podniku a konkrétní ukazatele 2.1 Rentabilita aktiv, 2.2 Rentabilita vlastního kapitálu, 2.3. Celková likvidita, 2.4, Koeficient samofinancování a 2.5 EBITDA vycházejí z Účetních výkazů společnosti LumiTRIX s.r.o. za rok 2017 viz příloha č. 5. Podrobné výpočty těchto ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 6. Pro hodnocení finanční stránky podniku bylo vybráno období v rozmezí od 1.1. 2017 do 31.12. 2017.

Tab. 3.39 Hodnocení úspěšnosti start-up firmy LumiTRIX s.r.o.

Kategorie	Ukazatel	Maximální počet bodů	Dosažený počet bodů	Výsledná hodnota
1. Management	1.1 Schopnost zvládat krizové situace	5	5	10,80 %
	1.2 Efektivní komunikace a schopnost vyjednávat	5	5	7,20 %
	1.3 Schopnost delegovat	5	4	5,76 %
	1.4 Samostatnost a aktivní přístup	5	4	4,32 %
	1.5 Time management	5	5	3,60 %
	1.6 Znalost zákonů, právních předpisů, principů a zásad	5	3	1,08 %
2. Finanční stránka podniku	2.1 Rentabilita aktiv	5	1	1,40 %
	2.2 rentabilita vlastního kapitálu	5	1	1,00 %
	2.3 Celková likvidita	5	4	3,20 %
	2.4 Koeficient samofinancování	5	1	0,60 %
	2.5 EBITDA	5	1	0,20 %
3. Zákazníci	3.1 Počet věrných zákazníků	5	3	4,50 %
	3.2 Loajalita a spokojenost zákazníků	5	4	3,60 %
	3.3 Znalost zákaznických potřeb	5	4	2,40 %
4. Výrobek	4.1 Potenciál výrobku do budoucna	5	5	6,00 %
	4.2 Kvalita výrobku	5	4	4,20 %
	4.3 Schopnost dodat výrobek	5	4	3,00 %
5. Proces	5.1 Inovace podnikových procesů	5	5	4,20 %
	5.2 Výkonnost	5	3	1,05 %
	5.3 Plánování a organizování	5	4	0,84 %
6. Zaměstnanci	6.1 Komunikace v anglickém jazyce	5	3	2,52 %
	6.2 Motivace zaměstnanců	5	5	1,40 %
	6.3 Počet zaměstnanců	5	5	1,40 %
7. Výsledná hodnota		130		74,27%

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím textu jsou popsány dosažené výsledky v hodnocených kategoriích: 1. Management, 2. Finanční stránka podniku, 3. Zákazníci, 4. Výrobek, 5. Podnikové procesy a inovace a 6. Zaměstnanci.

Kategorie 1: Management

V kategorii Managementu, ve které jsou hodnoceny schopnosti vedení, získala společnost LumiTRIX s.r.o. 32,76 % při nejvýše možných 36 %. V sekci Schopnost zvládání krizových situací bylo vedení společnosti hodnoceno pěti body jako sebevědomé a motivující vedení, které je schopné velmi dobře zvládat extrémní krizové situace. Dosažená hodnota činí 10,80 %. V sekci Efektivní komunikace a schopnosti vyjednávat získalo vedení rovněž plný počet bodů. Vedení jedná profesionálně, má schopnost přijímat názory druhých a jejich komunikace je na vysoké úrovni. Výsledná hodnota je zde 7,20 %. V dalších dvou sekcích, jimiž jsou sekce Schopnost delegovat a Samostatnost a aktivní přístup získalo vedení firmy v obou případech 4 body z možných 5. V první ze sekcí výsledky napovídají, že vedení deleguje na své podřízené jednoduché úkoly a důležitou práci odvádí samo. Výsledná hodnota je 5,76 %. V druhé ze sekcí je vidět, že vedení velmi dobře převádí velké úkoly na dílčí úlohy a rychle a pružně se rozhoduje. Hodnota zde činí 4,32 %. Dále je vidět, že vedení si umí výborně rozvrhnout práci a ovládá Time Management, má plný počet bodů a výsledná hodnota je 3,60 %. Z poslední sekce, která je věnována znalosti zákonů a právním předpisům vyplývá, že vedení projevuje základní orientaci v právních předpisech. V této sekci vedení společnosti získalo 3 body s výslednou hodnotou 1,08 %.

Kategorie 2: Finanční stránka podniku

V kategorii Finanční stránka podniku dosáhla společnost v hodnocení 6,4 % z možných 20 %. Nejdříve byla hodnocena rentabilita aktiv (ROA), která poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Výsledkem je minimální počet bodů, respektive 1,40 %. Dalším hodnoceným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která označuje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Výsledná hodnota je – 58 %, to znamená že start-up firma v současné době negeneruje žádný zisk. Výsledek hodnocení je tedy 1 bod, což odpovídá 1,00 %. ROE i ROA evidují záporné hodnoty až v řádu desítek procent. Jedná se tedy o nerentabilní společnost. Což také dokládá ukazatel samofinancování. Výsledek – 239 % je nedostačující a vypovídá o tom, že společnost plně spoléhá na cizí zdroje. Firma je hodnocena 1 bodem, což je 0,60 %. Celková likvidita hodnotí poměr krátkodobého majetku ke krátkodobým cizím zdrojům. LumiTRIX s.r.o. vykazuje hodnotu 1,5, což znamená, že je likvidní a krátkodobé závazky jsou kryté krátkodobým majetkem. Úroveň celkové likvidity je na přijatelné úrovni a je tedy zřejmé, že je schopna splácet své závazky relativně včas, ale tyto závazky se budou množit vzhledem ke

špatnému výsledku koeficientu samofinancování. Nakonec je hodnocen ukazatel EBITDA, který popisuje provozní výkonnost společnosti. Je to zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace. EBITDA ve firmě LumiTRIX s.r.o. je – 7 601 tis. Kč, z čeho vyplývá, že firma je ve ztrátě. EBITDA je hodnocena 1 bodem, tedy 0,20 %. Z výše uvedených ukazatelů je tedy zřejmé, že firma je na tom špatně z hlediska základních finančních ukazatelů. Výpočet jednotlivých ukazatelů je uveden v příloze č. 6.

Kategorie 3: Zákazníci

V kategorii Zákazníci získala hodnocená start-up firma 10,5 % z možných 15 %. Hodnocení proběhlo ve třech sekcích. V první, která se týká počtu věrných zákazníků firma obdržela 3 body tedy 4,50 %, což znamená, že má 2-5 věrných zákazníků. V další sekci Loajalita a spokojenost zákazníků byla firma hodnocena 4 body a 3,60 %. Firma má většinu loajálních zákazníků, kteří jsou s nabízenými produkty spokojeni. V sekci, kde je zjišťována znalost zákaznických potřeb bylo zjištěno, že je ve společnosti pevně definováno, co zákazník v současné době požaduje, ale nejsou známy budoucí potřeby zákazníků. Firma je hodnocena 4 body, což je 2,4 %.

Kategorie 4: Výrobek

Následuje kategorie Výrobek, která především hodnotí schopnost start-up firmy dodávat kvalitní produkt s potenciálem do budoucna. Výsledné hodnocení je 13,20 % z možných 15 %. V první sekci je zjišťován potenciál výrobku do budoucna. Zde firma získala plný počet bodů, respektive 6 %, což znamená, že byl výrobek detailně prověřen výzkumem, testován se zákazníky a má potenciál do budoucna. Následuje sekce Kvalita výrobku, která byla hodnocena 4 body, tudíž 4,20 %. Poukazuje to na výrobek, která má sice drobné vady, které ale na prodej nemají vliv. V poslední sekci této oblasti je zkoumána schopnost dodat výrobek. Zde firma obdržela 4 body, což znamená, že až na malé výjimky, je výrobek dodáván včas, v požadovaných dodávkách a v požadované kvalitě.

Kategorie 5: Podnikové procesy a inovace

Kategorie Proces hodnotí úroveň podnikových procesů a inovační potenciál společnosti. V této oblasti získala firma LumiTRIX s.r.o. 6,09 % ze 7 % možných. V první sekci nazvané Inovace podnikových procesů získala firma plný počet bodů s výsledkem 4,20 %. Společnost tudíž svůj produkt neustále zdokonaluje pomocí nejnovějších a informačních technologií. Dále byla zjišťována výkonnost, kde společnost získala 3 body a 1,05 %. Výkon je tedy relativně stabilní a spolehlivý a vyhovuje potřebám zadavatele. Nakonec byla hodnocena sekce

Plánování a organizování, kde firma získala 4 body, což odpovídá 0,84 %. Znamená to, že společnost si svou práci systematicky a objektivně plánuje a efektivně využívá své zdroje.

Kategorie 6: Zaměstnanci

Hodnocení kategorie Zaměstnanci se zabývá především jejich kvalitou. Firma zde získala 5,32 % ze 7 % možných. V první sekci Komunikace v anglickém jazyce je výsledek firmy 3 body a 2,52 %. Zaměstnanci plyně konverzují a bez větších problémů rozumí cizojazyčným textům. V následujících dvou sekcích Motivace zaměstnanců a Počet zaměstnanců obdržela společnost plný počet bodů, respektive shodně 1,40 %. Společnost tedy umožňuje kariérní růst, práci v zahraničí nebo vzdělávací kurzy. Firma také disponuje 20 a více zaměstnanci.

Start-up firma LumiTRIX s.r.o. dosáhla na základě návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem 74,27 %. Spadá do intervalu 61–80 % a dá se tedy považovat za úspěšnou start-up firmu. Investice představuje pro investora minimální riziko a předpoklad vyššího zisku.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V kapitole jsou shrnuty výsledky analýzy získané zhodnocením stávajícího hodnocení start-up firem v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě. Zároveň jsou vymezeny fáze tvorby návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem. Následuje ověření vytvořeného návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem ve firmě LumiTRIX s.r.o. Rovněž jsou vymezeny rozdíly mezi stávajícím systémem hodnocení a vlastním návrhem. V závěru je věnována pozornost návrhům a doporučením, které plynou z hodnocení úspěšnosti start-up firem a vykazují potenciál do budoucna.

4.1 Shrnutí výsledků

V Podnikatelském inkubátoru v Ostravě je v současné době používán k hodnocení úspěšnosti start-up firem soubor 13 dotazů, který je schopen poukázat na silné a slabé stránky daného žadatele o investici. Dává velice slušný obraz o firmě, ale není možné porovnávat jednotlivé firmy mezi sebou. Jedná se pouze o podrobný popis konkrétní start-up firmy, který nezohledňuje rozdílnou důležitost jednotlivých kategorií a ukazatelů. Investor získá pouze základní informace o společnosti bez konkrétního hodnotového systému, který by mu poskytl dostatečně vypovídající informace, zda do daného start-upu investovat či nikoliv.

Z tohoto důvodu byl vytvořen vlastní návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem. Byla navržena nová hodnotící kritéria, kterým byly přiřazeny váhy významnosti. Jednotlivé váhy byly stanoveny na základě metody párového srovnání, metody postupného rozvrhu a metody alokace 100 procent. Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem, na rozdíl od stávajícího systému hodnocení v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě, umožňuje porovnávat jednotlivé firmy mezi sebou. Výsledkem vlastního návrhu je procentuální vyjádření úspěšnosti žadatele o investici. Start-up firma je hodnocena v šesti následujících kategoriích: management, finanční stránka podniku, zákazníci, výrobek, podnikové procesy a inovace, zaměstnanci. Jednotlivé kategorie mají jinou váhu a jsou dále rozděleny do tří až šesti ukazatelů. Každému ukazateli jsou přiděleny jednotlivé úrovně plnění v procentuálním i slovním vyjádření. Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem vychází z předpokladu, že každé hodnotící kritérium je pro přežití či rozvoj firmy jinak důležité a dle této důležitosti jsou jednotlivým kategoriím a kritériím přiřazeny rozdílné váhy. Konkrétní procentuální vyjádření bylo konzultováno s investory a pracovníky Podnikatelského inkubátoru v Ostravě. Porovnávání stávajícího hodnocení start-up firem a vlastního navrženého systému lze vidět viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Výhody a nevýhody jednotlivých hodnocení úspěšnosti start-up firem

Stávající hodnocení start-up firem		Vlastní návrh hodnocení start-up firem	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Slovní hodnocení může zvýraznit silné stránky firmy	Nezohledňuje důležitost kategorií a ukazatelů	Procentuální vyjádření hodnocené firmy	Náročnější vyplnění vstupních údajů
Vypracování je časově méně náročné	Menší okruh zkoumaných kategorií	Poskytnutí zpětné vazby pro start-up firmu	
	Nelze srovnávat jednotlivé firmy	Možnost porovnání hodnocených firem	
	Jednoúrovňové hodnocení	Komplexní způsob hodnocení	

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem, na rozdíl od stávajícího systému hodnocení v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě, umožňuje porovnávat jednotlivé start-up firmy mezi sebou. Výsledkem navržené metodiky je přesné procentuální vyjádření úspěšnosti žadatele o investici. Hlavní výhodou této metodiky je, že potenciální investor si může určit a upravit priority jednotlivých kategorií a ukazatelů podle vlastního uvážení. Tím, že mění váhy jednotlivých kategorií a ukazatelů určuje si své vlastní priority. Vyplnění návrhu hodnocení start-up firem zabere žadateli o investici jednu až dvě hodiny. Je koncipován tak, aby jeho vyplnění bylo jednoduché a srozumitelné. Dle dosažených výsledků získá start-up firma zpětnou vazbu a zjistí své silné a slabé stránky.

Hodnocení je dvouúrovňové a dává investorovi lepší obraz o hodnocené start-up firmě. Stanovením ukazatelů budou výsledky objektivnější a budou mít lepší vypovídající hodnotu. Nejdříve se hodnotí jednotlivé kategorie, které mají definovanou váhu. Druhou úrovní je váha ukazatelů v každé dané kategorii. Na závěr je hodnocena firma z pohledu procentuálního rozpětí.

4.2 Návrhy a doporučení pro investory a start-up firmy

Na základě provedených analýz a jejich výsledků byla formulována konkrétní doporučení, která umožní start-up firmám a investorům jednodušší spolupráci během rozhodovacího procesu.

4.2.1 Návrh hodnocení start-up firem v tabulkovém procesoru Excel

Základem návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem je souhrnná excelovská tabulka viz příloha č. 7, která umožňuje hodnotit firmy žádající o investici. Vyplnění tabulky předchází osobní konzultace investora a žadatele o finanční prostředky. Výstupem této konzultace je vyplnění 6 tabulek. Výběr odpovědí pro jednotlivé ukazatele se provádí z vytvořeného seznamu složeného ze tří až šesti položek. Na základě odpovědí je automaticky přidělen příslušný počet bodů. Každá tabulka je na samostatném listu a zaznamenané odpovědi jsou automaticky převedeny do souhrnné tabulky s názvem „Hodnocení start-up firem“. Výstupem tabulky je procentuální vyjádření úspěšnosti firmy, které informuje investora o tom, zda je vhodné do ní investovat. Výhodou souhrnné tabulky je, že každý investor si může váhy jednotlivých kategorií a ukazatelů stanovit dle vlastního uvážení nebo na základě stáří či oborového zaměření konkrétní start-up firmy. Tabulka obsahuje speciální buňky, ve kterých je prováděna kontrola, zda je součet hodnot kategorií roven 100 % a zda je součet hodnot ukazatelů v každé kategorii roven 100 %. Pokud bude výsledek roven 100 % je na příslušné buňce napsáno „OK“, jinak je na příslušné buňce napsáno „CHYBA“. V pravém dolním rohu je buňka, ve které je „OK“ pouze v případě, že všechny předešlé výpočty jsou v pořádku.

4.2.2 Vytvoření finančního plánu

Z důvodu jednoduchosti a udržení přehledu o základních finančních údajích je vytvořena přehledná excelovská tabulka Finanční plán. Finanční plán je stěžejním bodem podnikatelského plánu, na základě kterého je hodnocena finanční stabilita podniku. Slouží pro stanovení optimálního vztahu mezi finančními možnostmi a investičními výdaji. Správa a vedení zjednodušeného finančního plánu obsahuje přehledné grafy a je vhodnou pomůckou jak pro vlastníky start-up firem, tak pro investory. Obě zúčastněné strany budou mít detailní přehled o všech finančních transakcích v podniku v jednom uceleném souboru.

Součástí finančního plánu je zjednodušená rozvaha viz příloha č. 8, která představuje bilančně uspořádaný písemný přehled aktiv a pasiv, který vypovídá o majetkové struktuře a finanční pozici k danému časovému okamžiku. Další část představuje Cash flow viz příloha č. 9, který definuje rozdíl mezi příjmy a výdaji. Součástí finančního plánu je také výkaz zisku a ztráty viz příloha č. 10, který ukazuje, zda start-up firma dosáhla zisku nebo ztráty. Důležitou částí finančního plánu je také analýza bodu zvratu viz příloha č. 11, která vlastníky a investory

informuje o tom, při jakém objemu prodeje se tržby rovnají nákladům, tedy o minimálním rozsahu činnosti, která je nezbytná k úhradě celkových nákladů.

4.2.3 Vytvoření formuláře pro žadatele o investici

Pokud chce žadatel o investici získat od investora finanční prostředky, musí v první řadě vyplnit strukturovaný formulář pro žadatele o investici viz Tab. 4.2, která detailně popisuje jednotlivé zkoumané oblasti. Podle něj investor pozná, zda se pro něj jedná o potencionálně zajímavý projekt a zda má smysl se jím dále zabývat. Pokud je pro investora konkrétní start-up firma zajímavá, následuje podrobnější rozbor firmy pomocí návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem. Výsledky plynoucí z vyplněného formuláře jsou zcela subjektivní a slouží k prvotnímu seznámení investora se start-up firmou. Příloha č. 12 zobrazuje formulář pro žadatele o investici vyplněný firmou LumiTRIX s.r.o.

Tab. 4.2 Formulář pro žadatele o investici

1. Název společnosti
2. Právní forma
3. IČ/DIČ
4. Hodnocení dle CZNACE
5. Lokalizace firmy
6. Představení start-upu
7. Cíle a vize
8. Popis výrobku / nabízené služby
9. Cílová skupina (popis zákazníka)
10. Distribuční kanály
11. Vlastnictví patentu nebo užitého vzoru
12. Unikátnost produktu a přidaná hodnota zákazníkovi
13. Konkurenční výhoda
14. Marketingová strategie, propagace
15. Prozatímní úroveň zpracování
16. Časový plán
17. Rizika spojená s podnikáním
18. Výše potřebné investice
19. Očekávaná návratnost
20. Preferovaná forma investice
21. Další požadavky na investora

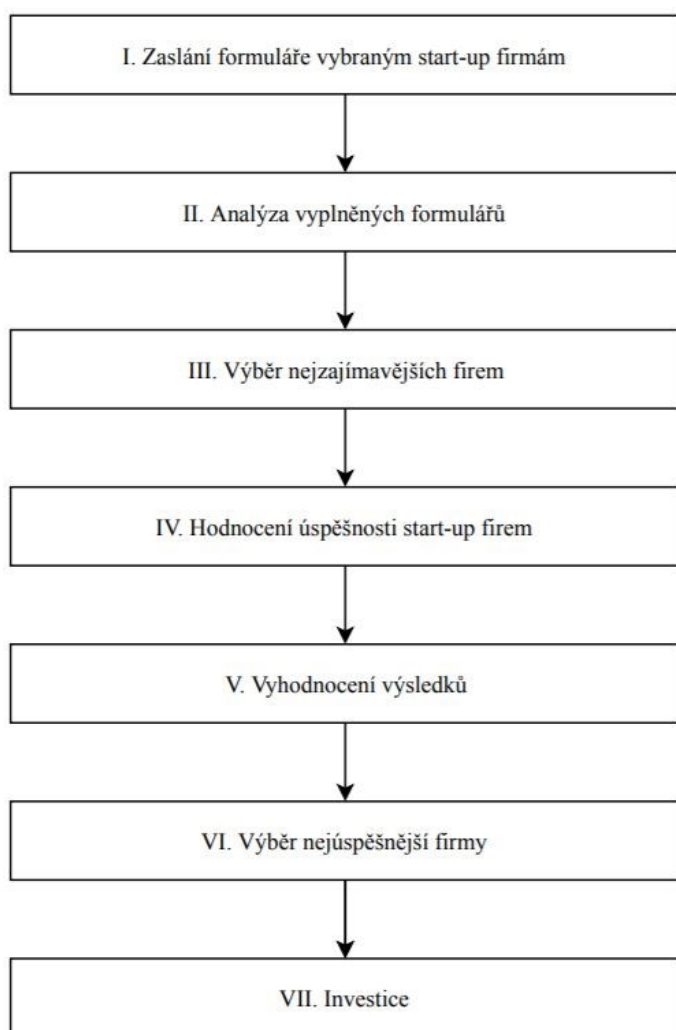
Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Navržení postupových kroků při hodnocení úspěšnosti start-up firem

V podnikatelském prostředí jsou na jedné straně start-up firmy, které hledají potencionální investory a na druhé straně investoři, kteří hledají firmy, do kterých jsou ochotni investovat. V našem kraji je Podnikatelský inkubátor v Ostravě, který se stává prostředníkem mezi oběma skupinami, které se na něj se svými požadavky obracejí.

Na začátku celého procesu se provede výběr start-up firem. Vybraným firmám se pak zašle formulář, který firmy vyplní. Vrácené formuláře se analyzují a vyberou se pro investora nejzajímavější firmy. Vybrané firmy se následně detailně hodnotí a na základě výsledků se investorovi předloží pořadí firem podle úspěšnosti. Investor pak rozhodne, do které start-up firmy se vyplatí investovat s co nejmenším rizikem a přiměřeným zhodnocením vložené investice.

Při hodnocení úspěšnosti start-up firem jsou využity postupové kroky viz Obr. 4.1.



Obr. 4.1 Postupové kroky
Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Návrhy a doporučení pro firmu LumiTRIX s.r.o.

Návrhy a doporučení pro start-up firmu LumiTRIX s.r.o. jsou rozděleny dle následujících kategorií: 1. Management, 2. Finanční stránka podniku, 3. Zákazníci, 4. Výrobek, 5. Podnikové procesy a inovace, 6. Zaměstnanci.

Management

Doporučení pro kategorii Management je větší přerozdělování úloh svým podřízeným. Je vhodné vytvořit strukturované řízení, kdy zásadní rozhodnutí dělá vrcholový management a další úkoly deleguje na své zástupce, kteří pak zadávají úkoly jednotlivým zaměstnancům. Vedení firmy musí zapojit do řízení firmy další zaměstnance. Dále se firmě doporučuje větší využití právní pomoci v situacích, kdy vedení firmy přijde s touto problematikou do styku. Může se tak předejít následným problémům.

Finanční stránka podniku

Hodnocená start-up firma LumiTRIX s.r.o. vykazuje za rok 2017 ztrátu. Doporučení pro tuto kategorii je tedy získání většího počtu zákazníků a s tím spojené navýšení tržeb. Proto se firmě doporučuje posílit obchodní oddělení. Firmě je také doporučeno změnit marketingový plán. Náklady na marketing jsou v současné době příliš vysoké a neodpovídají velikosti firmy. Je třeba se zaměřit na detailní marketingový výzkum a používat méně nákladná média např. Facebook, Instagram nebo Twitter.

Zákazníci

Doporučení v kategorii Zákazníci se týká především zvýšení znalosti budoucích potřeb zákazníků, které mohou v budoucnu nasměrovat společnost k dalším inovacím. Doporučuje se zaměřit na vyšší kvalitu zboží a vedení aktivní obchodní politiky, které povede ke zvýšení počtu zákazníků. To umožní další rozvoj společnosti. Je třeba se zaměřit na štlíhlou výrobu, tedy uspokojovat potřeby zákazníků, vyrábět co zákazník požaduje, a to v co nejkratší době s minimálními náklady.

Výrobek

V této kategorii firma vykazuje jen malé nedostatky. Přesto se doporučuje dbát na kvalitu výrobků a odstranění drobných vad, které se občas u výrobků vyskytují. Je to nutností, protože se požadavky zákazníků neustále stupňují a kvalita, která dnes ještě obtojí, v budoucnu

již stačit nebude. Doporučuje se zavést výstupní oddělení, které bude kontrolovat kvalitu dodávaného zboží.

Podnikové procesy a inovace

Společnost má dobře nastavený vývoj a využívá nejmodernějších technologií a inovací. Svou práci systematicky a efektivně plánuje a využívá své zdroje. Drobné nedostatky jsou ve výkonnosti firmy. Je třeba zvýšit produktivitu práce a neustále zjišťovat potřeby zákazníků a okamžitě na ně reagovat. Ke zvýšení produktivity lze využít například metodu Kaizen. Jedná se o neustálé zdokonalování od nejmenších možných kroků. Vhodné je využít také sadu principů SP, která zahrnuje 5 kroků dobrého hospodaření. Pokud je budou zaměstnanci dodržovat, dojde k čistotě a pořádku na pracovišti a budou odváděny lepší výsledky.

Zaměstnanci

Start-up firma LumiTRIX s.r.o. má v současné době nízký počet zaměstnanců. Není tedy schopna rychle a pružně reagovat na okamžité potřeby zákazníků. Vedení společnosti by mělo provést nábor nových perspektivních zaměstnanců s potřebnou kvalifikací. Pro výběr zaměstnanců je možné využít specializované personální agentury a potencionálním zaměstnancům nabídnou různé benefity, které je budou motivovat k nástupu do firmy a odvádění co nejlepších možných výsledků.

Doporučení pro všechny kategorie jsou finančně nenáročné a jejich zavedení nevyžaduje vysoké náklady, které by mohly negativně zatížit společnost.

5 Závěr

Pojem start-up firma představuje nově začínající podnik s inovativním nápadem či myšlenkou. Dobře připravené inovativní podnikání je předpokladem pro ekonomický růst a přispívá k technologickému rozvoji regionu. Investoři, kteří o takovéto investici uvažují, potřebují co nejvíce informací o start-up firmách. K tomu slouží různé systémy hodnocení.

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firem. Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firmy byl vytvořen pro potřeby Podnikatelského inkubátoru v Ostravě a investory, kteří s ním dlouhodobě spolupracují. Testování návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firmy bylo realizováno ve firmě LumiTRIX s.r.o.

V teoretické části byla vymezena základní východiska z oblasti start-up firem. Pozornost byla nejprve zaměřena na způsoby a podmínky nutné k získání finanční podpory. Byly definovány instituce, které podporují inovativní podnikání v České republice. Následně byly popsány přístupy k hodnocení úspěšnosti start-up firem a definovány vlastní postupové kroky.

V praktické části byla provedena charakteristika firmy LumiTRIX s.r.o. a Centra podpory inovací spolu s Podnikatelským inkubátorem v Ostravě. Následně byla provedena analýza stávajícího systému hodnocení úspěšnosti start-up firem v Podnikatelském inkubátoru v Ostravě. V současné době Podnikatelský inkubátor v Ostravě používá soubor 13 dotazů, na základě kterých je investor schopen obdržet pouze silné a slabé stránky žadatele o investici. Z analýzy současného stavu je zřejmé, že dosavadní systém hodnocení úspěšnosti firem není dostačující. Z tohoto důvodu byl po osobní konzultaci s expertním týmem složeným z odborníků z Podnikatelského inkubátoru v Ostravě, investorů a vedení firmy LumiTRIX s.r.o. vytvořen vlastní návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem. V rámci návrhu byly navrženy nové hodnotící kategorie a ukazatele s přiřazením odpovídajících úrovní plnění s využitím metody párového srovnání, metody alokace 100 procent a metody postupného rozvrhu vah.

Porovnáním stávajícího systému hodnocení start-up firem a vlastního návrhu byly zjištěny konkrétní výhody a nevýhody. Návrh představuje komplexnější způsob hodnocení, který umožňuje mezi sebou porovnávat konkrétní firmy. Výhodou návrhu je dvouúrovňové hodnocení a větší počet hodnotících ukazatelů. Přínosem je procentuální vyjádření hodnocené firmy a poskytnutí zpětné vazby pro start-up firmu. Za nevýhodu lze naopak považovat náročnější vyplnění vstupních dat.

Na základě zjištění vyplývajících z analýzy vytvořeného návrhu hodnocení úspěšnosti start-up firmy byly představeny návrhy a doporučení. Nejprve byl vytvořen návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem v tabulkovém procesoru Excel, který slouží pro potřeby investora. Dalším doporučením je také správa finančního plánu, který obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty, Cash flow a analýzu bodu zvratu. Jednotlivé výkazy jsou doplněny o přehledné grafy. Dále byl vytvořen strukturovaný formulář pro žadatele o investici, který slouží k prvotnímu seznámení investora se start-up firmou žádající o investiční podporu. Z pohledu investora je pro zajištění efektivního procesu hodnocení úspěšnosti a následného výběru nejvhodnější firmy pro investování, nutné dodržovat navržené postupové kroky. Učiněné návrhy a doporučení usnadní rozhodovací proces investora a umožní tak snazší vstup nově začínajících inovativních firem do podnikatelského prostředí. Na závěr byly uvedeny návrhy a doporučení pro hodnocenou start-up firmu v oblasti managementu, finanční stránky podniku, zákazníků, výrobků, podnikových procesů a inovací a zaměstnanců.

Seznam použité literatury

a) Odborná kniha

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. DVOŘÁK, Ivan a PROCHÁZKA Pavel. *Rizikový a rozvojový kapitál. venture capital*. Vyd 1. Praha: Management Press, 1998, 169 s. ISBN 80-859-4374-3.
3. FOTR, Jiří a ŠVENCOVÁ Lenka. *Manažerské rozhodování, postupy, metody a nástroje. 2. přepracované vydání*. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
4. GUILLEBEAU, Chris. *Startup za paketel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím,co vás baví*. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. 308 s. ISBN 978-80-87270-59-2.
5. JACKSON, Liz and Mick SPAIN. *Start Up: How to Start a Successful Business from Absolutely Nothing* Edinburgh: Pearson Education Limited, 2006. 160 s. ISBN 978-0-273-70602-1.
6. JINDROVÁ, Blanka. *Leasing – praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 1999. 109 s. ISBN 80-7169-611-0.
7. KAWASAKI, Guy. *Umění rozjezdu*. Praha: Pragma, 2010. 218 s. ISBN 978-80-7349-244-1.
8. KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem (+ CD), 2. vydání*. Nakladatelství C H Beck, 2008, s. 135. ISBN 8071797138.
9. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. beck, 2008, s. 123. ISBN 978-80-7179-882-8
10. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
11. KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 232 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
12. KONEČNÝ, M., K. SKOKAN a V. ZAMARSKÝ. *Inovační centra. Transferová inovační pracoviště. Inkubátory pro výchovu inovačních podnikatelů. Vědecko-technické parky v regionálním rozvoji*. Ostrava: Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava, 2001. 253 s. ISBN 80-7078-873-9.
13. KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

14. MACHKOVÁ Eva a Hana ČERNOHLÁVKOVÁ. *Mezinárodní obchodní korporace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
15. MAJKOVÁ, Monika. *Možnosti financovania malých a stredných podnikov v SR*. Libreix.eu, 2008. 204 s. ISBN 8073995905.
16. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
17. NÝVLTOVÁ, Romana a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Mezinárodní kapitálové trhy - zdroj financování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 222 s. ISBN 8024719223.
18. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-803-7.
19. REIS, Eric. *Lean Startup. Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015. 279 s. ISBN 978-80-265-0389-7.
20. REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing, a.s., 2014. 768 s. ISBN 8024736713
21. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
22. ŘEZŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
23. SCHMIDT, Daniel. *Entrepreneur's Choice between Venture Capitalist and Business Angel for Start-Up Financing*. GRIN Publishing, 2013. ISBN 3656467722.
24. SENOR, Dan and Saul SINGER, S. *Start-up Nation*. Toronto: McClelland & Stewart, 2009. 320 s. ISBN 978-0-446-54146-6.
25. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOR. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-247-3339-5
26. SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 238 s. ISBN 8027104076
27. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishnig a.s., 2017. 224 s. ISBN 8027196868.
28. TRANTINA, Pavel. *SEN – Sebeevaluační nástroje aneb Zhodnot' své kompetence získané při práci s dětmi a mládeží*. Praha: Comunica, a.s., 2012. 34 s. ISBN 978-80-87449-16-5.

29. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-247-4642-5.
30. VALOUCH, Petr. *Leasing v praxi. Praktický průvodce*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 120 s. ISBN 8024778343
31. VANHARA, John. *Podnikání v USA – Chudý Honza, bohatý John*. 1. vydání. EastBiz Corporation, 2009. 131 s. ISBN 978-80-254-4523-5.
32. VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.
33. VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-247-24009-6.
34. ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. Linde, 2002. 887 s. ISBN 8072013815.

b) Článek v odborném časopise nebo ve sborníku

35. BEDNÁŘOVÁ, Dagmar. *Ekonomika a management. Charakteristika a činnost klastrů v Jihočeském kraji*. [online]. 2008 [21. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826692_31c8/08_bednarova.pdf
36. BusinessInfo. *Rozjet start-up v ČR je těžší než jinde, v žebříčku Světové banky jsme v polovině*. [online]. 2017 [23. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rozjet-start-up-v-cr-je-tezsi-nez-jinde-98008.html>
37. HEZINA, Miloslav. *Rozvoj vědeckotechnických parků v ČR. Vysoká škola ekonomická*. [online]. 2018 [12.7.2018]. Dostupné z: <http://files.svses.webnode.cz/200004843-3d9213f877/hezina.pdf>
38. HRTÚSOVÁ, Tereza A Radek NOVÁK. *Česká spořitelna. ČS: Start-upy v ČR: State of Play*. Special repor. [online]. prosinec 2017 [12.12.2017]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/Files/startupy-v-cr/>
39. SLÁVIK, Štefan a Ráchel HAGAROVÁ. *Podnikatel'ské modely startupov v prúde času. Podnikatel'ské modely a podnikatel'ské stratégie stratupov III: Recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2017. ISBN: 978-80-225-4457-3.
40. KOZELSKÝ, Tomáš. *Měsíčník EU aktualit. EU OFFICE / Knowledge centre*. [online]. Říjen 2016. [10. 1.2018]. Dostupné z:

https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/mesicnik_2016_10.pdf?archivePage=EUmonthly_archive&navid=nav00209_eu_mesicnik

41. SVOBODOVÁ, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. *Vítězové Grantového programu pro členy AMSP ČR*. [online]. 2018 [cit. 11. 1. 2018]. Dostupné z: <http://amsp.cz/vitezove-grantoveho-programu-pro-cleny-amsp-cr-vyhlaseni/>

c) Elektronické dokumenty a ostatní

42. BLAŽEK, Jiří. *Jak se rodí úspěšný start-up*. Matfyz. [online]. 2017 [cit. 24. 7. 2018]. Dostupné z: <https://www.matfyz.cz/clanky/846-jak-se-rodí-úspěšný-start-up>
43. BOROVCOVÁ, Markéta. *SME INSTRUMENT*. [online]. 2018 [cit. 23. 1. 2018]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/sme-instrument/>
44. BusinessInfo.cz. *Regionální poradenská a informační centra*. [online]. 2017 [cit. 1. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/regionalni-poradenska-a-informacni-1869.html#b17>
45. CABALLERO, Lucia. Startupxplore. *Future unicorns: the ten startups with most chances of becoming part of the select 1000 million club*. [online]. 4. 12. 2017 [cit. 20. 12. 2017]. Dostupné z: <https://startupxplore.com/en/blog/future-unicorns-the-ten-startups-with-most-chances-of-becoming-part-of-the-select-1000-million-club/>
46. ČERNÝ, Michal. Lupa.cz. *Crowdfunding jako cesta k realizaci projektu*. [online]. 2012 [cit. 1. 4. 2017]. Dostupné z: http://www.lupa.cz/clanky/crowdfunding-jako-cesta-k-realizaci-projektu/?utm_expid=.1rnVC9uKTLGPliC_juvx9A.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.cz%2F
47. Česká televize. *Český crowdfunding v roce 2015*. [online]. 2015 [cit. 26. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10659215431-online/316281381880206/obsah/451066-infografika-cesky-crowdfunding-v-roce-2015>
48. CHEN, Andrew. *After the Techcrunch bump: Life in the “Trough of Sorrow”*. [online]. 2017 [cit. 20. 12. 2017]. Dostupné z: <http://andrewchen.co/after-the-techcrunch-bump-life-in-the-trough-of-sorrow/>
49. CzechAccelerator. *Co můžete získat*. [online]. 2017 [cit. 20. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.podporastartupu.cz/projekty/czechaccelerator/>
50. CzechDemo. *Co je CzechDemo?* [online]. 2018 [cit. 20. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.podporastartupu.cz/projekty/czechdemo/>

51. CzechInvest. *O nás*. [online]. 2017 [cit. 20. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>
52. DOČKAL, Adam. *Lean Canvas, startupová magie*. [online]. 2015 [cit 20. 1. 2018]. Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/podnikani/lean-canvas-pro-startupy-a-business-model-canvas>
53. Fundlift. *O nás*. [online]. 2018 [cit 12. 1. 2018]. Dostupné z: <https://www.fundlift.cz/#/stranka/o-nas>
54. Inc. Staff. *10 Ways to Finance Your Business*. [online]. 2017 [cit 18. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.inc.com/guides/2010/07/how-to-finance-your-business.html>
55. Inkubátory. *Služby pro malé a střední podnikatele*. [online]. 2017 [cit. 9. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Inkubatory>
56. Interní zdroje Centra podpory inovací VŠB-TUO
57. Interní zdroje start-up firmy LumiTRIX s.r.o.
58. Evropský fond pro regionální rozvoj. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. *Inovační vouchery - Výzva I. - příloha č. 1*. [online]. 2018 [cit. 15. 1. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55560/64361/658722/priloha008.pdf>
59. KEBOVÁ, Bára. *Lean Canvas: Jak jej správně vypracovat?* [online]. 2016 [cit 12. 1. 2018]. Dostupné z: <https://magazin.storyous.com/cz/lean-canvas-jak-jej-spravne-vypracovat/>
60. KALIVODOVÁ, Tereza. *Hodnocení start – up firem pomocí metodiky BLUES*. Podnikatelský inkubátor VŠB – TU Ostrava, 2011)
61. KLEPÁČOVÁ, Kristýna. *Nebankovní úvěry a půjčky na finančním trhu České republiky*. Brno, 2015. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Katedra financí.
62. NARULA, Karen. *The startup curve: Journey of an entrepreneur* [online]. 2017 [cit 24. 1. 2018]. Dostupné z: <https://yourstory.com/read/d90c9e8f6b-the-startup-curve-journey-of-an-entrepreneur>
63. Nová krev. *O úvěru*. [online]. 2018 [cit 18. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.nova-krev.cz/o-uveru?gclid=CjwKCAiA15vTBRAHEiwA7Snfc_BoO_Zr4fM3fQ5Yh5oiLt7Ip_HfeL

EyUNS25hCRqKbwFhg4DnFliRoCVzIQAvD_BwE&gclid=CNeTuaXy7tgCFcwr4AodqSEL0Q

64. MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Výzva I. programu podpory Inovační vouchery*. [online]. 2018 [cit. 10. 1. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55560/64361/658721/priloha009.pdf>
65. MORÁVEK. Daniel. *5 českých startupů, které znají spíše v zahraničí než v Česku*. [online]. 2015 [cit. 12. 1. 2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-ceskych-startupu-ktre-znaji-spise-v-zahranici-nez-v-cesku/>
66. NOVOA, Jamie. *Understanding differences in startup financing stages*. [online]. 2018 [cit. 10. 1. 2018]. Dostupné z: <https://startupxplore.com/en/blog/types-startup-investing/>
67. CzechInvest. *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. [online]. 2018 [cit. 10. 1. 2018]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OP-PIK>
68. SmarTech Solutions. *Dotace*. [online]. 2018 [cit. 8. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.smartech.cz/dotace/>
69. Společnost vědeckotechnických parků ČR, z.s. *Interaktivní katalog VTP*. [online]. 2017 [cit. 15. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.svtp.cz/katalog/>
70. ŠUBOVÁ, Lucie. *Studie proveditelnosti startup projektu*. Plzeň, 2013. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická. Katedra financí a účetnictví. https://otik.zcu.cz/bitstream/11025/9821/1/DP_Subova.pdf
71. Zonky. *Lidé půjčují lidem*. [online]. 2018 [cit. 11. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.svtp.cz/katalog/>

Seznam zkratk


BEA	Business, Education, Acceleration
BIC	Podnikatelská a inovační centra
BLUES	Brain Logistics Start Up Evaluator
CES	Consumer Electronics Show
CPI	Centrum podpory inovací
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
EBN	European Business and Innovation Centre Network
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIF	Evropský investiční fond
FFF	Friends, Family, Fools
IPO	Initial Public Offering (Veřejná nabídka akcií)
ISO	International Organization for Standardization
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OPPIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
P2P	Peer To Peer
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
RPIC	Regionální poradenská a informační centra
USD	United States Dollar
VTP	Vědeckotechnický park
VUT	Vysoké učení technické v Brně

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užit své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 8. 2018


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Seznam inkubátorů na území České republiky

Příloha č. 2 Organizační struktura CPI

Příloha č. 3 Investiční plán do budoucna start-up firmy LumiTRIX s.r.o.

Příloha č. 4 Hodnocení úspěšnosti start-up firmy LumiTRIX s.r.o.

Příloha č. 5 Účetní výkazy LumiTRIX s.r.o. (Rozvaha v roce 2017, Výkaz zisku a ztráty v roce 2017)

Příloha č. 6 Výpočet ukazatelů ROA, ROE, Celková likvidita, Koeficient samofinancování dle vztahů (2.3), (2.5), (2.6), (2.11)

Příloha č. 7 Návrh hodnocení úspěšnosti start-up firem

Příloha č. 8 Rozvaha

Příloha č. 9 Cash Flow

Příloha č. 10 Výkaz zisku a ztráty

Příloha č. 11 Analýza bodu zvratu

Příloha č. 12 Formulář pro žadatele o investici